

İş'in İçinden



İş Dünyasına Sorduk: Nasıl Başardılar?



ÖNSÖZ

İş'in İçinden,

Doğru ve iyi yönetim anlayışının önemi konusunda farkındalık yaratmak Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi'nin (CGS Center) en önemli misyonudur. Kurumsal yönetimin bilinirliğini arttırmaya yönelik çalışmalar yürüten CGS Center, şirketlerin sürdürülebilirliğine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.



CGS Center, yüklenmiş olduğu misyon çerçevesinde her ay, Türkiye'nin bir çok bölgesinden büyük-küçük çok sayıda şirketimizle, "**Ailem ve Şirketim**" bülteni için röportajlar yapmıştır. Bu röportajlardan derlenen; "**İş Dünyasına Sorduk: Nasıl Başardılar?**" başlıklı bu kitabımızda, Türkiye ekonomisinde faaliyet gösteren önemli şirketlerin iş hayatlarında takip ettikleri yol haritalarına yer veriliyor. İş dünyasının önemli isimleri ile yapılan bu röportajlarda paylaşılan tecrübeler adeta "**ders kitabı**" niteliğinde bir derleme sunuyor.

Enerji sektöründen endüstriye gıdadan teknolojiye kadar farklı sektörlerden oyuncuların düşüncelerini yansıtan kitabın amacı, bu köklü şirketlerin kurumsallaşmaya bakışlarını, iş hayatında karşılaştıkları zorluklar ile bunlara verdikleri cevapları, gelişim süreçlerini, hedeflerini ortaya koymak ve hayata geçirdikleri projelerini paylaşarak diğer yöneticilere ve şirketlere faydalı olmaktır.

Kitapta; Kutahya Porselen A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Nafi Güral ve Yönetim Kurulu üyesi kızı Sema Güral Sürmeli, İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Meral İnci Zaim, Kentkart Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Mazhar Basmacı, Demirer Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Erol Demirer, Ankara Netmon A.Ş. Genel Müdürü Ahmet Kurt, Dimes Yönetim Kurulu Üyesi Ozan Diren, Kayahan Hidrolik Silindir Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sevdâ Kayhan, Mutlu Metal A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Çimen Atalay, ikinci kuşak Yönetim Kurulu üyeleri Gülesin Boyacıoğlu ve Gülçin Atalay, Korkmazlar A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Zeynel Korkmaz, Efsane Hotel ikinci kuşak yöneticisi Arif Anıl Ayvaz, E.K.O. Endüstri ikinci kuşak yönetici Işıl Yöndem, Özkaraoğlu Hidrolik ikinci kuşak yöneticisi Yeliz Özkaraoğlu, Güres Group Yönetim Kurulu Üyesi Mustafa Güres, Bolu Kalite Yem sanayi AŞ. Genel Koordinatörü Şerafettin Erbayram, Ankara Girişimci Kadınlar Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Devrim Erol görüşlerini ve tecrübelerini paylaşıyor.

Kitapta ayrıca, TÜRMOB Genel Başkanı YMM Nail Sanlı, Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı Dr.Nazif Burca, Doğan Yayın Holding Sermaye Piyasaları ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü Dr.Murat Doğu, TOSYÖV Ankara Yönetim Kurulu Başkanı Erol Akkaya ile yapılan röportajlar yer alıyor.

GAİA Carbon Finance ve Steppen Şirketi yetkilileri ile yapılan söyleşiler de iş dünyasının çevre ve kurumsal sosyal sorumluluk konularına artarak verdiği önemi göstermektedir.

Yayınımızın kurumsallaşma konusuna ilgi duyanlara ışık tutması en büyük arzumuzdur.

Dr. Güler Manisalı Darman
Başkanı

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

İÇİNDEKİLER

**Kütahya
Porselen A.Ş.
Yönetim
Kurulu
Başkanı Nafi
Güral ve Kızı
Sema Güral
Sürmeli
CGS Center'ın Sorularını
Cevapladı**



Sayfa: 7

**İnci Holding
Yönetim
Kurulu
Başkanı
Meral İnci
Zaim
Görüşlerini
CGS Center
ile Paylaştı**



Sayfa: 10

**Kentkart
Yönetim
Kurulu
Başkanı
Dr. Mazhar
Basmacı
Görüşlerini
CGS Center
ile Paylaştı**



Sayfa: 17

**Demirer
Holding'in
Yönetim
Kurulu
Başkanı ve
CEO'su
Erol Demirer
Görüşlerini
CGS Center ile Paylaştı**



Sayfa: 21

**Ankara
Netmon A.Ş.
Yönetim Kurulu
Başkanı ve
Genel Müdürü
Ahmet Kurt ile
Röportaj**



Sayfa: 25

**Dimes
Yönetim
Kurulu Üyesi
Ozan Diren
CGS
Center'ın
Sorularını
Cevapladı**



Sayfa: 28

İÇİNDEKİLER

**Kayahan Hidrolik
Silindir Yönetim
Kurulu Başkan
Yardımcısı
Sevda Kayhan
Yılmaz CGS
Center 'ın Sorularını
Cevapladı**



Sayfa: 34

**Mutlu Metal
A.Ş. Yönetim
Kurulu
Başkanı
Çimen Atalay
ve İkinci
Kuşak Yönetim Kurulu
Üyesi Kızları Gülesin
Boyacıoğlu ile Gülçin
Atalay Görüşlerini CGS
Center ile Paylaştı**



Sayfa: 38

**Korkmazlar
A.Ş.
Yönetim
Kurulu
Başkanı
Zeynel
Korkmaz ile Röportaj**



Sayfa: 44

**Efsane
Hotel'in İkinci
Kuşak
Yöneticisi
Arif Anıl
Ayvaz ile
Röportaj**



Sayfa: 47

**E.K.O.
Endüstri'nin İkinci
Kuşak Yönetici
Işıl Yöndem ile
Sosyal Denetimi
Tartıştık**



Sayfa: 51

İÇİNDEKİLER

**Özkaraoğlu
Hidrolik İkinci
Kuşak Yöneticisi
Yeliz Özkaraoğlu
CGS Center'ın
Sorularını Cevapladı**



Sayfa: 55

**Güres Group
Yönetim
Kurulu Üyesi
Mustafa Güres
ile Röportaj**



Sayfa: 60

**Bolu Kalite
Yem Sanayi
AŞ. Genel
Koordinatörü
Şerafettin
Erbayram
Tecrübelerini CGS Center
ile Paylaştı**



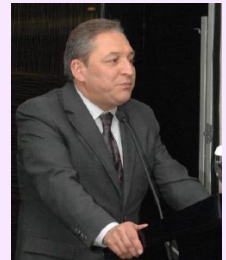
Sayfa: 63

**Ankara Girişimci
Kadınlar Derneği
Yönetim Kurulu
Başkanı
Devrim Erol
CGS Center'ın Sorularını
Cevapladı**



Sayfa: 68

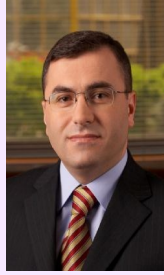
**TÜRMOB
Genel Başkanı
YMM
Nail Sanlı CGS
Center'ın
Sorularını
Cevapladı**



Sayfa: 73

İÇİNDEKİLER

**Telekomünikasyon
A.Ş. İç Denetim
Başkanı
Dr. Nazif Burca
CGS Center İle
Görüşlerini
Paylaştı**



Sayfa: 79

**Doğan Yayın
Holding Sermaye
Piyasaları ve
Kurumsal
Yönetim
Koordinatörü
Dr. Murat Doğu
CGS Center'ın Sorularını
Cevapladı**



Sayfa: 90

**TOSYÖV
Ankara
Destekleme
Derneği
Yönetim Kurulu
Başkanı
Erol Akkaya
CGS Center'ın Sorularını
Cevapladı**



Sayfa: 96

**Steppen
Şirketi
Yetkilileri
ile
Çevreye
Duyarlılık
Üzerine Söyleşi**



Sayfa: 101

**GAİA
Carbon
Finance
Yetkilileri
ile Karbon
Ticareti ve Karbon
Finansmanı Üzerine
Söyleşi**



Sayfa: 105

**Kütahya Porselen A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Nafi Güral
ve Yönetim Kurulu Üyesi Kızı Sema Güral Sürmeli
CGS Center'ın Sorularını Cevapladı**

SAYFA 7



CGS Center: *Sizin de bir röportajınızda belirttiğiniz üzere, Anadolu şirketlerinin en büyük özelliği genellikle o ilin veya bölgenin itici gücü olmalarıdır. Güral Grubu, Kütahya'nın adını hem yurtiçi hem de yurtdışında başarıyla duyurarak sürdürülebilir bir büyüme sağlamıştır. Ancak aynı şeyi bir çok şirketimiz için söylemek pek mümkün değildir. Siz, bu sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için uygulamada*

kurumsallaşma yolunda ne gibi farklı adımlar attınız?

Nafi Güral: Güral Grubu'nun ilin ve bölgenin lider kuruluşu olmasının en önemli özelliği gücünü inanarak çalışan ekipten alıyor olmasıdır. Ben şirketlerimde, mantık olarak hep inanarak çalışmanın, çalışanına değer vermenin makine ve ekipman yaptırımından daha önemli olduğunu vurgulamışım. İyi çalışma arkadaşlarım ile kurumsallaşma yolunda hızlı ilerledik. Uyum sürecimizde profesyonel yardımlar aldık. Ekip olarak buna inandık.

CGS Center: *Kurumsallaşma yolunda, şirket kültürüne yansıtmakta en çok zorlandığınız unsurlar neler oldu? Nasıl üstesinden geldiniz, ne gibi radikal kararlar almak zorunda kaldınız?*

Nafi Güral: Kurumsallaşmaya ilk Kütahya Porselen'de başladık. Kurumsallaşmaya direnci ben şahsen başlangıçta hissetmedim. Hissettiğimde müdür arkadaşlarımdan birinin ofisini kendi ofisim gibi kullanmaya başladım. Kendi ofisimi tadilata soktum. Çaktırmadan gazete okuyor gibi yapıyor, gözlemliyordum. Direnç olduğunu o zaman fark ettim. Uygun bir strateji ile bu dirençleri kırdık. Yani direnç aslında tepe yönetimde varmış. Ama şimdi her türlü kurumsal çalışmaya açık bir kurum olmanın gururunu yaşıyoruz.

Kütahya Porselen A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Nafi Gural
ve Yönetim Kurulu Üyesi Kızı Sema Gural Sürmeli
CGS Center'ın Sorularını Cevapladı

SAYFA 8



CGS Center: Türkiye’de birçok işletme artık belli bir ölçek ekonomisine ulaştı. Bu aşamadaki bir çok Türk şirketi küreselleşme olgusuyla karşı karşıyadır.

Gural ailesi olarak belirlediğiniz küresel oyuncu olma vizyonunuzla ilgili temel stratejileriniz nelerdir?

Nafi GÜRAL: Biz küresel oyuncu olma stratejilerimiz ile ilgili şu anda yeni bir hamle yapma durumunda değiliz. Varolan işlerimizin devamı ve başladığımız yatırımların tamamlanması şu anki hedefimiz.

Sema GÜRAL SÜRMELİ: Türkiye’nin sanayileşme ve sürecinde önemli sınavlar verdiğini düşünüyorum. Bu anlamda 1.kuşak iş kurucular, oyun planlayıcılar, kurgulayıcılar bu başarının asıl sahibi. Biz 3.kuşağın yapmaya çalıştığı ise bu büyük gücün farkına varmaya çalışmak ,bayrağı doğru ve akılcı bir şekilde teslim alıp ileriye taşıma azmi kazanmaktır.



CGS Center: Uluslararası araştırmalara göre, takip eden kuşaklarda ikinci çatışma; baba altmışlı yaşları geçtikten, evlatlar otuzlu yaşlarda iken baş göstermektedir. Siz, Gural ailesi açısından böyle bir tehlike görüyor musunuz?

Nafi GÜRAL: Hayır, görmüyorum. Evlatlarımın benim izimden gitme gayretinde olacağına inancım tam.



Sema GÜRAL SÜRMELİ: Biz böyle bir şey olmayacağını öngörüyoruz. Umarız bunu yaşamayız.

**Kütahya Porselen A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Nafi
Güral ve Yönetim Kurulu Üyesi Kızı Sema Güral Sürmeli
CGS Center'ın Sorularını Cevapladı**

SAYFA 9

CGS Center: İş hayatında babalarının işlerini devralan kız çocukları için genelde baba modelinin çok belirleyici olduğu, işe yaklaşımlarında babalarıyla ciddi benzerlikler gösterdiği belirtilmektedir. Güral ailesi açısından yönetimin başında olan “kadın patronların” yönetim anlayışında ne gibi farklılıklar vardır? (Sema Güral)



Sema GÜRAL SÜRMELİ: Benim de “babasının kızı” olduğumu söyleyenlerin sayısı hiç de az değil. Ve bu açıkçası çok da hoşuma gidiyor. İnsan yıllarca babası ile çalışınca etkileniyor elbette. Ayrıca babam gibi düşünen bir genel müdürümüz var. Sanırım bu iki rol model beni onlar gibi düşünmeye fazlasıyla teşvik etti. Çok da faydasını gördüm. Kadın patronların tek farkının hem çok disiplin, hem çok rahatlık, estetik, renklilik, güler yüz olabileceğini düşünüyorum. Tabi bunlar benim kriterlerim.

**Katkılarından dolayı Sayın Nafi Güral'a ve
Sema Güral Sürmeli'ye teşekkür ederiz.**



İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Meral İnci Zaim Görüşlerini CGS Center ile Paylaştı

CGS Center: *Bir aile şirketi olarak 58 yıllık geçmişe sahipsiniz. Sizce Türkiye’de aile şirketi olmanın avantajları nelerdir? Diğer taraftan, aile ve şirket açısından ne gibi zorluklarla karşılaşılmaktadır?*

Meral İnci ZAIM: Aile şirketi olmanın gerek Türkiye’de, gerek Dünya’da birçok avantajları vardır. Kurumun kurucusundan başlayan manevi değerleri, ilkeleri kuşaktan kuşağa geçerek ve zenginleşerek, şirketin kültürel profilini oluşturur ve şirket değerleri olarak kurumsal kimliğe yansır. Aile şirketleri daha hızlı hareket ederek günümüzün dinamik ortamında hızlı manevralar yapabilir.



Aile yönetiminin hakim olduğu kurumlarda, çalışan memnuniyeti ve ortak değerler en az ekonomik verimlilik kadar önemli olup, sadakat ve aidiyet duygularının maksimize edilmesi için önemli çalışmalar yapılmaktadır.

Aile şirketlerinde birçok zorluklar da yaşanabilir. Aile büyüdükçe ortak olan aile bireylerinin menfaatleri birbirine uymayabilir. Aile

Aile yönetiminin hakim olduğu kurumlarda, çalışan memnuniyeti ve ortak değerler en az ekonomik verimlilik kadar önemlidir.

şirketlerinde 3. kuşağa geçen aile sayısının %14 gibi olduğu düşünülürse kurumların tarihsel sürecinde kopmalar ve bölünmelerin sıkça rastlanan örnekler olduğunu biliyoruz. Şirkette çalışıp ailenin dışından olanların ilerlemelerinde bir engel olmadığına inanıyor olmaları gerekir.

Mutlaka iş, ortaklık ve aile şapkalarının ayrılması ve bu rollere göre konumlanılmasının yapılması çok önemlidir.

İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Meral İnci Zaim Görüşlerini CGS Center ile Paylaştı

CGS Center: *İnci Holding olarak kurumsallaşma açısından beğenilen, örnek alınan bir şirket oldunuz. Sürdürülebilirliğinizin sağlanması yolunda çalışmalarınızı yürütürken, örneğin aile anayasamızı hazırlarken nelere dikkat ettiniz, nasıl bir süreç izlediniz?*

Meral İnci ZAIM: İlk anayasamızı 1999 yılında hazırladık. 2006 yılına geldiğimizde işlerin ve ailenin büyümesi, yeni kuşakların işlerin içine girmesi ile daha geniş bir anayasa ihtiyacı doğdu. Bunun neticesinde yaptığımız yoğun çalışmalar ile 2007 yılında anayasamız bugünkü halini aldı. Çalışmaları yaparken tüm aile meclisi bireylerinin katılımcı olmalarına ve her konunun ayrı komitelerde detaylı üzerinde çalışılarak yapılmasına özen gösterdik. Aceleye getirmeden, herkesin içine sinecek şekilde ve elimizden geldiği kadar detaylı çalıştık. Daha sonra tüm konuları aile konseyini toplayarak aile meclisinin onayına sunduk. Bu anayasa ihtiyaçlara göre belli kurallar dahilinde her zaman değiştirilebilir, geliştirilebilir.

Üst kuşaklar veya dışarıdan danışmanlar tarafından hazırlanıp, kurallar dizisi olarak alt kuşakların önüne konacak bir anayasanın yeterince benimseneceğini ve sağlıklı bir şekilde uygulanabileceğini düşünmüyoruz. Bu süreçte çeşitli danışmanlarla çalıştık ve onlar da bize hiçbir zaman hazır örnek vermediler, kendi anayasamızı oluşturmamız konusunda yönlendirdiler. Bunun çok büyük yararını görüyoruz.

Anayasamızla paralel, politikalarımız oluşturuldu. Her konuya dair esaslar, kurallar, izlenecek yollar ve koşullar belirlendi. Mesela aile bireylerinin İnci Grubu şirketlerinde çalışma koşulları, yetkinliklerin tespiti ve ilerleyen safhalarda performans değerlendirmelerine kadar belirlendi. Eğitim Politikaları da bunları destekleyici maddeleri içeriyor.

İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Meral İnci Zaim Görüşlerini CGS Center ile Paylaştı



İNCİ HOLDİNG

Aile Meclisi'nin ve Aile Anayasası'nın yürütülmesinden "Aile Konseyi" sorumludur. Konseyde 7 üye yer alır.

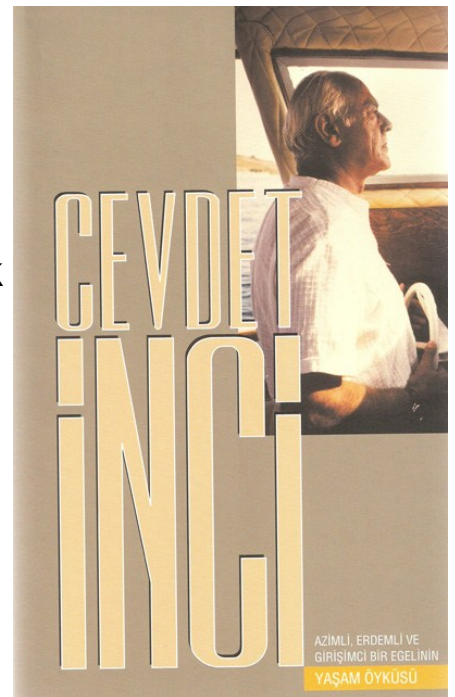
Konsey başkanı aynı zamanda Aile Meclisi Başkanıdır ve iki senede bir seçim ile belirlenir. 13 yıldır toplanan Aile Meclisimize son 3 yıldır 3. kuşaktan seçilen aile üyeleri başkanlık yapmaktadır. 2010 yılı itibari ile Aile Konseyi'nin çoğunluğunu 3. kuşaktan üyeler oluşturmaktadır.

Şimdi bir konuda takıldığımızda dönüp hemen anayasamıza bakıyoruz, bizim için bir rehber haline geldi. Uygulanması konusunda da hepimiz çok hassas davranıyoruz çünkü anayasa aile içi adaleti de sağlayan bir araç, istendiğinde uygulanıp istenmediğinde dikkate alınmazsa bu aile bireyleri arasında huzursuzluğa ve güven eksikliğine yol açar.

CGS Center: *Bildiğiniz üzere ülkemizde aile şirketlerinde bir sonraki kuşağın hazırlanmasına giderek daha çok önem verilmeye başlandı. Siz bu yolda ne gibi önlemler alıyor, nasıl bir yol izliyorsunuz?*

Meral İnci ZAIM: Öncelikle eğitime önem veriyoruz. Biz 2. kuşak annemizin "Diplomanız en önemli çeyizinizdir!" sözleriyle büyüydük. Bu kültürümüz yeni kuşaklarda da devam ediyor. Kariyere yönelik eğitimlerin yanında kişisel gelişim ve destek amaçlı eğitimler belirleniyor ve organize ediliyor.

Her birey kariyer konusunda da serbesttir. Şirketlerde çalışmak istemeyen bireylere bir zorlama söz konusu değil.



İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Meral İnci Zaim Görüşlerini CGS Center ile Paylaştı

Arzu eden aile üyelerine ise öncelikle 2 yıl başka şirketlerde deneyim edinmeleri tavsiye edilir. Sonrasında da, eğer yetkinliklerine uygun bir pozisyon mevcut ise, İnsan Kaynakları

tarafından değerlendirilerek şirketlerimizde işe başlayabilirler.

Anayasamızda tüm bu koşullara ilave olarak, şirketlerde staj yapma, kariyer planlaması, performans değerlendirmeleri gibi kurallar da oluşturulmuş durumda.

Görünen bu prosedürler dışında, yeni kuşakların önceki kuşaklarla ve kendi aralarında ki iletişiminin sağlanması içinde Aile Meclisi yapısının büyük faydası var. Gençler hem mecliste hem de konseyde aktif görev alıyorlar ve hatta söz sahibi konumdalar. Beraber yapılan çalışmalar, yeni kuşaklara verilen görevler hep onların gelecek için hazırlıklarını tamamlıyor.

CGS Center: *Biliyorsunuz kurumsal yönetimde icraat, yönetim ve denetim fonksiyonlarının ayrılması önemlidir. SPK kurumsal yönetim*

Vizyonumuz
'Cumhuriyetin
100'üncü
yılında
dünyada
ilk binde
olmak'

ilkelerine göre, halka açık şirketlerin yönetim kurullarında bağımsız yönetim kurulu üyesi(leri) bulunmaktadır. İnci Holding halka açık bir şirket olmamakla birlikte, Türkiye'deki büyük ve önemli gruptandır. Bu bağlamda Siz, yönetim kurulunuza (ileride), bağımsız yönetim kurulu üyesi almayı düşünüyor musunuz? Bu konudaki düşünceleriniz nelerdir?



İNCİ HOLDİNG

İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Meral İnci Zaim Görüşlerini CGS Center ile Paylaştı

Meral İnci ZAIM: Şu anda bazı şirketlerimizin yönetim kurullarında hali hazırda bağımsız üyeler mevcuttur. Bağımsız üyelerin sayısını daha da artırmak istiyoruz.

Kurumsal Yönetim konusunda daha iyi bir yere gelmek üzere danışmanlık alıyor ve çalışmalar yapıyoruz.

Kurumsal Yönetim konusunda daha iyi bir yere gelmek üzere danışmanlık alıyor ve çalışmalar yapıyoruz.

CGS Center: *Norveç'te 2008 yılından itibaren yönetim kurullarının %40'ının kadın olması kanunen kabul edilmiştir. Sizce, ülkemizde kadınların yönetim kurullarında daha çok yer almasının sağlanması için neler yapılabilir? Bunun avantajları nelerdir?*

Meral İnci ZAIM: Türkiye'de kadınların gerek eğitim alanında olsun, gerek iş hayatında olsun desteklendiğini, ilerleme kaydettiğini görmek çok güzel. Devlet Planlama Teşkilatı ve Dünya Bankası'nın ortaklaşa yaptığı araştırmalarda kadınların hep çalışma koşulları, çalışma saatlerine karşı çok düşük ücretlendirildiklerini görüyoruz. Diğer ülkelerle karşılaştırdığımızda Türkiye'de çalışan ya da iş

arayan kadın sayısı çok düşüktür. Tüm bunlara rağmen hükümetin kadın kalkınma planında kadın istihdamının artmasına yönelik çalışmaları olduğunu görüyoruz. Gelişmeleri olumlu buluyoruz ancak, Türkiye'de iş dünyasında kadınlar artış gösteriyor olmasına rağmen bu sayının yeterli olduğunu düşünmüyorum. AB'de kadınların çalışma oranı %60 iken Türkiye'de bu oran %24'e iniyor.



İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Meral İnci Zaim Görüşlerini CGS Center ile Paylaştı

İş hayatında genel olarak erkeklerin ağırlıklı olduğu bir toplumda yaşıyoruz. Kadınların iş dünyasında tutunabilmeleri ve başarılı kadın çalışan oranının artmaya devam etmesi lazımdır. Bu hem iş dünyasının kadınların bakış açısındaki farklılıklara adapte olması, hem de kadınların bireysel kadın kimliklerinden sıyrılarak “ekip elemanı” gözüyle görülebilmeleri açısından önemlidir.

İş hayatında şirketin genel başarısının sağlanması için çalışanların da sizin yerinize, sizin gibi hareket etmesi gerekmektedir. Bunu da kadınların erkeklerden daha iyi yaptığını, çünkü iletişim konusunda daha başarılı olduğunu düşünüyorum. Kimden, neyi, ne şekilde istediğimizi daha kolay aktarabilmemiz hem işlerin ilerleyiş hızını, hem de işlerin ilerleyiş şeklini daha da hızlandırmaktadır. Bunun dışında, risklerin fazla olduğu ve geleceği çok iyi düşünülmesi gereken bir ülkede yaşıyoruz. Önsezilerin güçlü olması, planlı-programlı olmak, sorumluluk duygusunun yüksek olması kadınların çoğunun doğasında var; bunları iş yaşamına taşımak kadınlar için çok büyük bir avantaj olacaktır.

Geleneksel olarak erkeklerin çalıştığı, kadınların ev işlerini yaptığı bir toplumdan geliyoruz. Bunu hala sürdüren, kızlarının eğitime yeteri kadar yatırım yapmayan, bunu gerekli görmeyen aileler mevcut. O nedenle bu konuda her şeyin ötesinde ailelerin bilinçlendirilip gençlerin teşvik edilmesi gerekiyor. Kız çocuklarımızın okumaları ve çalışmaları konusunda yönlendirme, eğitim çalışmalarının hepimizin sorumluluğu olduğuna inanıyorum.



İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Meral İnci Zaim Görüşlerini CGS Center ile Paylaştı

CGS Center: *İnci Holding olarak elektrik enerjisinin depolanmasında lider olma vizyonunuz olduğunu belirtmişsiniz. Grup olarak vizyon, misyon ve gelecek stratejilerinizi belirlerken nasıl bir yol izliyorsunuz?*

Meral İnci ZAIM: 2009 yılında yoğun bir çalışma neticesinde 2023 vizyonunu ve misyonunu oluşturduk. Çalıştay sürecine tüm paydaşlar (şirket ortakları, üst yönetim, yöneticiler, profesyonel danışmanlar) fikirleri ile ortak akılın oluşturulmasına destek verdi. Ortak akıllı oluştururken uyguladığımız yöntemde öncelikle İnci Holding'in geçmişini ele aldık. İnci Holding'in bugünkü geldiği noktayı inceledik. Dünya'daki trendleri ve bu trendlerin içinde bulunduğumuz sektörlerle yansıyacak etkilerini belirledik. Bunun yanı sıra gerçekleşecek akımlar ile ortaya çıkacak fırsatlara yönelik yeni gelişim alanları belirledik. Tüm değerlendirmeler neticesinde ulaştığımız ortak akıl ile misyonumuzu "Küresel platformda, bizi biz yapan değerlerle, iş geliştirerek, kazandırıyoruz, kazanıyoruz" vizyonumuzu da "Cumhuriyetin 100'üncü yılında dünyada ilk binde olmak " olarak belirledik. Belirlediğimiz vizyon ve misyonumuzu kâğıt üstünde kalmasını değil, tüm grup bünyesinde sindirilerek, iş yapış süreçlerine yansımaları amaçlıyoruz.

**CGS Center olarak, Meral İnci ZAIM'e
değerli görüşlerini bizimle paylaştığı için teşekkür ederiz.**

Kentkart Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Mazhar Basmacı Görüşlerini CGS Center ile Paylaştı



Kentkart, 1998'den beri toplu taşıma sektöründe temassız akıllı kartlar ile otomatik ücret toplama, araç takip, gerçek zamanlı yolcu bilgilendirme ve araç içi kamera güvenlik sistemleri donanım ve yazılımları üretmekte ve bu sistemlerin işletim hizmetini sunmaktadır.

Aktif olarak Türkiye'de İzmir, Manisa, Adana, Kocaeli, Gebze, Bandırma, Sivas, Muğla, Çanakkale, Edirne, Isparta, İnegöl ve Yozgat'da, yurt dışında ise Ürdün, Suriye, Katar, Makedonya, Kosova ve Polonya olmak üzere 19 şehirde hizmet vermektedir. Kentkart, 6000'i aşkın validatör ve 2000 adet

bayisi ve 8 milyondan fazla kentkart kullanıcısıyla, yılda 1 milyardan fazla yolcuya hizmet vermektedir.

CGS Center: *Son yıllarda oldukça kabul gören mavi okyanus stratejisine göre 'Rekabette galip gelmenin tek yolu rekabette galip gelmeye çalışmaktan vazgeçmektir. Önemli olan mavi okyanuslar yaratarak mevcut olmayan bir pazar alanı oluşturmaktır.' Siz de Kentkart olarak elektronik ücret toplama ve araç takip sistemlerinin entegrasyonunu sağlayarak Türkiye'de yeni bir pazar alanı yarattınız. Bu bağlamda Kentkart nasıl doğdu?*

Dr. Mazhar BASMACI: Kentkart 1998 yılında akıllı kart teknolojileri üzerinde çalışmalar yapmak amacıyla kurulmuş ve ilk olarak "İzmir Kentkart Projesini" başlatmıştır. Aradan geçen 12 sene içinde şirket; GPS ve GPRS teknolojisini tek bir cihaz içinde bir araya getirerek, elektronik ücret toplama ve araç takip sistemlerinin entegrasyonunu sağlamış ve patent haklarını almıştır.

Kentkart Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Mazhar Basmacı Görüşlerini CGS Center ile Paylaştı



Geliştirdiği sistemlerle ileri teknoloji ile üreten, yaptığı Ar-Ge yatırımları ile sürekli teknolojisini yenileyen Kentkart, bir Türk firması olarak, gerek ulusal gerekse uluslararası platformlarda tanınan uzman kurumlardan biri haline gelmiştir. Dünya üzerinde 20 şehirde, günde 5 milyon kişi, toplu taşımacılıkta Kentkart'ın sağladığı

hizmet entegrasyonu sayesinde sorunsuz seyahat edebilmektedir.

CGS Center: *Bir Türk firması olarak gerek ulusal gerekse uluslararası platformlarda tanınan uzman işletmelerden biri haline geldiniz. Bu süreçte nasıl bir büyüme stratejisi izlediniz?*

Dr. Mazhar BASMACI: Kentkart kuruluşundan bugüne geçen 12 yılda, Türkiye’de 14, dünya genelinde ise 6 şehirde kesintisiz hizmet verebilen sistemlerin entegrasyonunu başarı ile kurgulamış, uygulamış ve işletmektedir. Mükemmel üretim anlayışını, müşterilerinin tüm özel ve farklı ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde adeta tailor-made şekilde yapılandıran Kentkart, güncel pazarlama ilkelerini global düzeyde uygulamaktadır. Bu sayede kısa sürede ulusal ve uluslararası platformlar da tanınan uzman kuruluşlardan biri haline gelmiştir. Dünya genelinde tüm etkinliklere gerek fikir üretici, gerekse katılımcı olarak; global rakiplerimizin arasında olmak, farkımızı öne çıkarmak, çözümlerimizi sergilemek ve en önemlisi sağlam temellere dayanan, uzun soluklu ilişkiler kurmak temel büyüme stratejimizdir.



Kentkart Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Mazhar Basmacı Görüşlerini CGS Center ile Paylaştı

CGS Center: *Büyüme stratejinizi göz önüne aldığınızda yurt genelinde büyümek ve yaygın hale gelmek ile yurtdışında büyümek arasında ne gibi farklar görüyorsunuz, ve her iki kulvarda büyüebilmek için ne gibi bir yol izlediniz? Bu konuda Türk şirketlerine tavsiyeleriniz nelerdir?*



Dr. Mazhar BASMACI: Öncelikle yurtdışında bilinirliğimizi artırmak, uluslararası projelerde referanslarımız ile yer alabilmek için düzenli olarak global etkinliklere katılıyoruz ve tüm düzenleyici örgütlerin aktif üyesiyiz. Bunu uluslararası pazarlama ilkelerini desteklerken, rakiplerimizde izlemeyi ihmal etmiyoruz. AR-GE ekibimiz, üretim ekibimiz ile eş zamanlı olarak cihazlarımızı ve sistem bileşenlerimizi global piyasaya entegre ediyor. Yeni bir pazara girdiğimizde sıfır hata anlayışımız ile kendimizi lokal beklentilere çok hızlı adapte edebiliyoruz. Bu hem ulusal hemde uluslararası düzeyde en önemli farkımız. Sistemimiz müşterilerimizin tüm ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapılandırılabilir. Son zamanlarda ortaya çıkan popüler tanımla GLOKAL yani global düşünen ve lokal uygulama yapabilen bir yönetim, işletme ve pazarlama anlayışımız var. Bunuda başarı ile uygulayabiliyoruz.

CGS Center: *Bildiğiniz üzere şirketlerin daha sonraki nesillerde varlığını sürdürebilmesi için 'Kurumsallaşma' şarttır. Siz Kentkart olarak 'Kurumsallaşma' ya da bir aile işletmesi olarak 'Kurumsal Yönetim'e geçiş konularında ne gibi çalışmalar yaptınız? Bu yolda karşılaştığınız güçlükler nelerdi, nasıl üstesinden geldiniz?*

Kentkart Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Mazhar Basmacı Görüşlerini CGS Center ile Paylaştı

Dr. Mazhar BASMACI: Kurumsal kimliğimiz bizim kendimizi en temel ifade ediş biçimimizdir. Bu bağlamda oluşturduğumuz yatay yönetim anlayışı , her çalışanın bu kimlik sınırları içinde idare ve yönetim becerisini serbest olarak uygulamasına yardımcı olur. Böylelikle oluşan kurumsal düzen Kentkart ailesinin her bireyinin sınırlarını aşmasını destekler. Üst yönetim olarak bizler idari kararları bireylere bırakırken, stratejik hedefler belirleyip bunların efektif bir şekilde gerçekleşmesi için üzerimize düşeni eksiksiz şekilde yerine getirmeye çalışırız. Bunu gerçekleştirmek son derece zor ve bir o kadar maliyetli bir iştir. Fakat bu anlayışı koşulsuz desteklerseniz kısa sürede oluşacak ekibiniz yaratacağı etkinlik ile başarılı sonuçlar alacaktır.



CGS Center: *Bir çok Türk şirketi gelecek nesillerin işe adaptasyonu ve zamanı geldiğinde şirketi onlara devredebilmek için çalışmalar yapmaktadır. Sizin bu konudaki planlarınız nelerdir?*

Dr. Mazhar BASMACI: Gelecek nesile en büyük desteğimiz sağladığımız eğitim olanaklarıdır. Bunun yanında zamanı geldiğinde tecrübe kazanmaları için gerekli sorumlulukları onlara veriyoruz. Bu sayede ileride iş adaptasyonu ve görev alma sürelerini en kısaya indirmeye çalışıyoruz.

CGS Center olarak, Dr. Mazhar Basmacı'ya değerli görüşlerini bizimle paylaştığı için teşekkür ederiz.

Demirer Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Erol Demirer Görüşlerini CGS Center ile Paylaştı

Rüzgar Enerjisi Sektörünün Öncü Firmalarından Demirer Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Erol Demirer görüşlerini CGS Center ile paylaştı

CGSCenter: Öncelikle bize kendinizden, Demirer Holding'den biraz bahsedermisiniz. Rüzgar enerjisi yatırımlarını neden tercih ettiniz?

Erol Demirer: 1974 yılında Armağan Demirer tarafından kurulan Demirer Holding geçmişinde ilaç, makine, kablo ve plastik sektörlerinde faaliyet gösterdi. Şu anda sahibi ve yöneticisi olan Erol ve Önder Demirer kardeşler 80'li yılların başında Demirer Kablo firmasından başlayarak grubun değişik firmalarında görev aldılar. 1996 yılında aşına olduğu enerji sektörünün en çok gelecek vadeden dallarından biri olan ve çevreye duyarlı rüzgar enerjisine ilgi duyulmaya başlandı. 1998 yılında Türkiye'nin ilk rüzgar santrali kuruldu.



Gelibolu ,Çanakkale , Burgaz RES 15 MW
Üretime geçiş 15 Ağustos 2007

Demirer Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Erol Demirer Görüşlerini CGS Center ile Paylaştı

Demirer Grubu temiz ve yerli olan rüzgar enerjisine büyük önem vermektedir ve bu konuda Türkiye'de öncü olmaktan gurur duymaktadır. Bugün itibarıyla Demirer Grubunda toplam 240MW gücünde 10 rüzgar santrali devrededir. 2011 yılı sonuna kadar 6 santral daha devreye alınacaktır.

CGS Center: *Genelde yenilenebilir enerji zenginliği, spesifik olarak da rüzgar enerjisi açısından Türkiye'nin durumunu değerlendirirmisiniz?*

Erol Demirer: Türkiye en önemli yenilenebilir enerji kaynakları olan su, rüzgar, güneş, biyokütle ve jeotermal açısından gayet zengin kaynaklara sahiptir. Bütün bu kaynak çeşitlerinde Avrupa'da ilk üç içinde yer alır. Petrol ve doğalgaz gibi fosil yakıtları sınırlı olan bir ülke için bu çok büyük bir nimettir.

CGS Center: *Türkiye'de rüzgar enerjisi santrallerinin geleceğini nasıl görüyorsunuz? Toplam enerji yatırımlarının içinde rüzgar enerjisi yatırımlarının payı halen nedir? Ne olmalıdır?*

Erol Demirer: Uzun kıyı şeriti Türkiye'ye çok önemli bir rüzgar potansiyeli sağlamaktadır. Türkiye'de 50GW santral kurulabilecek rüzgarlı alan vardır. Ancak rüzgardan elektrik üretimin zamanını tüketime göre ayarlama imkanı olmadığından, ekonomik ve verimli elektrik depolama sistemleri geliştirilene kadar şebekeye bağlanabilecek güç 20GW seviyesindedir. Bu elektrik enerjisinin %20sinin rüzgardan üretilmesi demektir.

CGS Center: *Türkiye'de rüzgar enerjisi santrallerinin geleceğini nasıl görüyorsunuz? Toplam enerji yatırımlarının içinde rüzgar enerjisi yatırımlarının payı halen nedir? Ne olmalıdır?*

Erol Demirer: Uzun kıyı şeriti Türkiye'ye çok önemli bir rüzgar potansiyeli sağlamaktadır.

Demirer Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Erol Demirer Görüşlerini CGS Center ile Paylaştı



Türkiye’de 50GW santral kurulabilecek rüzgarlı alan vardır. Ancak rüzgardan elektrik üretimin zamanını tüketime göre ayarlama imkanı olmadığından, ekonomik ve verimli elektrik depolama sistemleri geliştirilene kadar şebekeye bağlanabilecek güç 20GW seviyesindedir. Bu elektrik enerjisinin %20sinin rüzgardan üretilmesi demektir. 2010 yılında 1GW yani toplamın %1’i seviyesinde olduğumuz düşünülürse, bu sınır zorlanana kadar daha çok santral kurulabileceği aşıkardır. Ama gerçekleşenin 100 katını aşan başvurular nedeniyle, yapılanın 20 katı olan bu sınır bile yeni lisanslama konusunda 2007’den beri çözölemeyen bir sorun yaratmıştır. Bu en kısa zamanda çözölemezse 2-3GW mertebesinde olan lisanslı ve fizible santrallar yapıldıktan sonra sektörde büyük bir belirsizlik dönemine girilme endişesi vardır.

CGS Center: *Rüzgar enerjisi yatırımlarına girmek isteyen şirketlerin özellikle dikkat etmesi gereken noktalar nelerdir? Ülkemiz mevzuatı açısından en büyük darboğazlar nedir?*

Erol Demirer: Rüzgarda en önemli faktör tabii ki iyi rüzgardır. Rüzgarın uzun dönemli ve bilimsel şekilde ölçölmesi ve kayıda alınması hem yatırım fizibilitesi, hem dolayısıyla kredi bulabilmesi açısından önemlidir.



Demirer Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Erol Demirer Görüşlerini CGS Center ile Paylaştı

Uzun yıllar boyunca sorunsuz ve verimli çalışacak kaliteli türbinler seçilmesi ve Türkiye'de en büyük darboğaz olan şebekeye bağlanma imkanları dikkate alınmalıdır. Bunun arkasından kaliteli inşaat ve nakliye imkanları gelmektedir.



CGS Center: Ekim 2009'da Bloomberg'de çıkan haberlere göre dünyaca ünlü spekülör, George Soros temiz enerji yatırımlarına 1 milyar dolarlık fon yatıracağını ancak yatırımlarında çevreye duyarlılık açısından çok daha katı önkoşullar isteyeceğini ilan etti. Siz Türkiye'de, özellikle enerjide çevreye duyarlı yatırımlar konusunda yeterli bir bilinç oluştuğunu düşünüyor musunuz? Bu konuda neler yapmak lazımdır? Türkiye'de finans kuruluşlarına bu konuda düşen roller varmıdır?

Erol Demirer: Mevzuat açısından en büyük sorun izin ve onay alınacak mercilerin çokluğudur. Yatırımcı ile direk muhatap olacak merkezi bir yapılanma bir çok işi pratikleştirirdi.

**CGS Center olarak, Erol Demirer'e
değerli görüşlerini bizimle paylaştığı için teşekkür ederiz.**

Ankara Netmon A.Ş. Genel Müdürü Ahmet Kurt ile Röportaj



Ahmet Kurt

Avrupa Yatırım Bankası , Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası kaynaklarına erişebilmek için işletmenin şeffaf ve hesap verebilir durumda olması gerekir. Büyük ölçekli işletmeler her türlü finansman kaynağına kolaylıkla erişirken, KOBİ'lerin ulaşamaması veya zorlukla karşılaşmalarının nedeni kurumsallaşamamaları veya yasal düzenlemelerden kaynaklanan güvensizlik ortamıdır.

İletişim teknolojisi ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren güçlü şirketlerden Ankara Netmon İletişim Sistemleri Ticaret Sanayii A.Ş. Genel Müdürü ve OSTİM Sanayici ve İş Adamları Derneği (OSİAD) Başkan Yardımcısı Ahmet Kurt CGS Center'ın sorularını yanıtladı.

CGS Center: *Şirketler, büyüme finansmanı olarak borçla finansman (proje finansmanı vs. gibi) veya özkaynakla finansman (borç+ özkaynak şeklindeki mezzanine finansman gibi) gibi alternatifler arasında tercihlerini yapabilir. Ülkemizde şirketler bu finansman çeşitleri içerisinde, en fazla borç finansmanı yolunu tercih etmektedirler. Sizin büyüme finansmanı alanında görüşleriniz ve izlemiş olduğunuz stratejiniz nedir?*

Ahmet Kurt: Bu güne kadar Ankara Netmon genel yapı itibarı ile özkaynakla finansman yöntemini tercih etmiştir. Genel olarak Ülkemizde KOBİ işletmeleri sermayeden yoksun bir şekilde kurulmaktadır. Kuruluşlarında, genel olarak faaliyet konusu işi bilen müteşebbis davranışlar önemli rol oynamaktadır.

İş iyi bilenlerin iyi ticaret yapacağı varsayımı ile sermaye şirketi olarak hayat bulan KOBİ'ler işletme sermayesinde yoksun işe

başlamaktadır. KOBİ'lerin işletme sermayesi müteşebbislerin emekleridir. Emek sermayesi ile işe başlayan müteşebbisinde nakit ihtiyaçları borç finansmanı ile sağlanmaktadır.

Ankara Netmon başlangıçta düşük işletme sermayesi ile işe başlamıştır. Şirket sermayesi çalışanların 1 aylık ücretlerini dahi karşılamıyordu. Paranın ancak para ile kazanılabildiğini, işletmenin gelişimi için nitelikli eleman ihtiyacının çok önemli olduğu tespiti ile üst yönetimimiz nakit ihtiyaçlarının karşılanması için stratejik bir dizi kararlar almıştır.

Ankara Netmon A.Ş. Genel Müdürü Ahmet Kurt ile Röportaj

Bunlardan en önemlisi karlılığın belli bir süre yüksek tutulması ve sermaye birikim süreci geçilene kadar kar dağıtılmamasıdır. Şirket ortaklarının da olumlu görüşü ile alınan bu karar bugün işletmenin sermaye yapısını güçlendirmiştir. Temel olarak bugün borç + öz kaynak finansmanı tercih edilmektedir.

CGS Center: *İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB), Gelişen İşletmeler Piyasası (GİP) aracılığı ile sermaye piyasasından fon teminini kolaylaştırarak, halka açılmayı teşvik etmiştir. Bu bağlamda da, birçok alanda muafiyetler, ücret indirimleri ve yükümlülük azaltmaları yapılarak, teşvikler mekanizmaları oluşturulmuştur. NETMON A.Ş.'nin Genel Müdürü olarak, NETMON A.Ş. için böyle bir açılım düşünüyor musunuz?*

Ahmet Kurt: Gelişen İşletmeler piyasası GİP Ankara Netmon' un son 3 yıldır gündeminde olan bir konudur. GİP'te faaliyet göstermek için altyapı hazırlıklarımızı tamamlamak üzereyiz. Şirketin sermaye yapısını güçlendirdik. 500 Bin TL olan sermayemizi 3.000.000 TL ye çıkardık % 94'lik bölümünü de ortaklarımız tarafından karşılandı.

Şirketin Piyasalarda tanınabilirliğine yönelik çalışmalarımız devam ediyor. Önemli bir yol katettiğimizi düşünüyorum. GİP ve daha sonra hedeflediğimiz İMKB'de faaliyet göstermeyi yönetimimiz ve ortaklarımız çok arzu etmektedir. Düşük maliyetli finansmana erişim için bunun çok önemli olduğunu biliyoruz. Şirketin Piyasalarda tanınabilirliğine yönelik çalışmalarımız devam ediyor. Önemli bir yol katettiğimizi düşünüyorum. GİP ve daha sonra hedeflediğimiz İMKB'de faaliyet göstermeyi yönetimimiz ve ortaklarımız çok arzu etmektedir. Düşük maliyetli finansmana erişim için bunun çok önemli olduğunu biliyoruz.



CGS Center: *Yeni Türk Ticaret Kanunu ile birlikte KOBİ'ler için yeni uygulamaya geçilecek olan UFRS, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası, Avrupa Yatırım Bankası gibi finansal kuruluşlardan veya Türkiye'de yatırım yapmak isteyen yurtdışındaki şirketlerden ucuz fon kaynağı yaratabilecek midir? Şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından bu uygulamalar bir açılım sağlayabilecek midir?*

Ankara Netmon A.Ş. Genel Müdürü Ahmet Kurt ile Röportaj



Ahmet Kurt: Yeni Türk Ticaret kanunu işletmeler açısından önemli yenilikler getirmektedir. Şeffaflık hesap verebilirlik ve mali tabloların uluslar arası piyasalarda anlaşılabilir olması çok önemlidir. Kişisel kanaatim o'dur ki; Yeni TTK da yapılan son değişikliklerin bir kısmı TTK'nın özüne

zarar vermiştir. Örneğin, şirket ortaklarının şirket kasasından para çekmesi gibi. Avrupa Yatırım Bankası ,Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası kaynaklarına erişebilmek için işletmenin şeffaf ve hesap verebilir durumda olması gerekir. Büyük ölçekli işletmeler her türlü finansman kaynağına kolaylıkla erişirken, KOBİ'lerin ulaşamaması veya zorlukla karşılaşmaların nedeni kurumsallaşamamaları veya yasal düzenlemelerden kaynaklanan güvensizlik ortamıdır. Yeni dönemin işletmelerimizin çalışanları, müşterileri ve toplum tarafından anlaşılabilir işletmeler olacağına inanıyorum.

CGS Center: Netmon A.Ş. Genel Müdür'ü olarak yürüttüğünüz görevinizin yanı sıra, OSTİM Sanayici ve İş Adamları Derneği'nin Başkan Yardımcısı olarak da aktıfsınız. Genel olarak, şirketlere hem yatırım hem de finansman alanında tavsiyeleriniz nelerdir?

Ahmet Kurt: İşletmelere tavsiyem yaptıkları işi çok iyi yapmaları, 15 yıllık ticari tecrübem bana bir işi iyi yapanın uzun vadede iyi para kazandığını göstermiştir. Öncelikle işimizi sürekli ve iyi yapmak durumundayız. İşletme sahiplerinin bu konuda ciddi eğitime ihtiyaçları olduğunu düşünüyorum. OSİAD'da bulunduğum sürece şunu gördüm KOBİ'ler kolay ve ucuz finansmana ulaşmakta zorlanmaktadırlar. OSİAD sanayicilerimizin bilinçlendirilmesine yönelik eğitim, tanıtım çalışmaları yürütmektedir. İşletmelerimizin kolay ve ucuz finansla ulaşabilmeleri için öncelikle mali tablolarının birbirini takip eden dönemlerde finans kaynakları tarafından güvenilir bulunması gerekir.



**CGS Center olarak katkılarından dolayı
Ahmet Kurt'a teşekkür ederiz.**

Dimes Yönetim Kurulu Üyesi Ozan Diren CGS Center'ın Sorularını Cevapladı



CGS Center: Dedeniz Mustafa Vasfi Diren, 1950'li yıllarda hem Dimes meyve sularının hem de diren şaraplarının temelini atmıştır. Bize biraz ailenizi ve başarılı bir aile işletmesi olarak grubunuzun gelişimini anlatır mısınız?

Ozan Diren: Dedem Bursa Ziraat Okulu'nu bitirdikten sonra önce devlette sonra özel sektörde görev almış, ancak buralarda çalışmak kendi hayallerini gerçekleştirme imkânı sağlamadığı için 1958'de kendi şirketini kurmaya karar vermiş. Bu anlamda ilk olarak tarım ürünlerinin değerlendirilmesi ve tarım sanayisine yatırım yapmak düşüncesiyle Tokat'ta yoğun olarak üretilen üzümlerle işe başlıyor. Önce şarap üretimine başlıyor, ardından diğer meyveleri de değerlendirerek Türkiye'nin ilk meyve suyu üretimini gerçekleştiriyor. Dedem bütün bunları yaparken her şeyi planlamış. Bütün çocuklarını okutmuş. 8 kardeşten, en büyük olan babam Orhan Ziya Diren şarapçılığın anavatanı Fransa'da önoloji (şarapla ve şarap yapımıyla ilgilenen bilim dalı) okumuş. Şu an Dimes' in Yönetim Kurulu Başkanı Ali Rıza Diren Almanya'da meyve suyu ve içecek teknolojisi tahsili yapmış. Ailemizin en önemli değerlerinden birisi girişimcilik ruhudur. 1984 yılında Tokat'ta 30 bin m² arazi üzerinde fabrika yapımına başlandı. 1999'a kadar 15 sene Tokat'ta yatırımlar hiç durmadı. 2000 yılında, artık büyüyecek alan kalmayınca, dedemin 1976 yılında, gelecekte Dimes'in ihracat üssü olmasını hayal ederek satın aldığı İzmir Kemalpaşa'daki araziye 2. üretim tesisi yapılmaya karar verildi. 2000 yılında tesis çalışmaları başladı ve 8 ay gibi kısa bir sürede bitti. Kendisi göremedi, ama dedem Vasfi Diren'in yıllar önceki hayali gerçek oldu. 2000 yılının Ekim ayında İzmir Fabrika faaliyete geçti. Bugün Dimes İzmir Fabrika meyve suyu sektöründe, dünyada örnek gösterilen ilk 10 tesis arasında.

CGS Center: Dimes Gıda San. ve Tic. A.Ş. sektöründe başarılı bir şekilde faaliyet gösteren bir aile şirketi olarak sürdürülebilirliğini kanıtlamıştır. Bu süreçte, şirketin daha sağlam temellere oturtulmasını sağlamak amacıyla kurumsallaşma yolunda ne gibi adımlar attınız?

Dimes Yönetim Kurulu Üyesi Ozan Diren CGS Center'ın Sorularını Cevapladı

Ozan Diren: Şirketlerin kurumsallaşması ve devamında profesyonelleşmesi kolay bir süreç değildir. Aslında kurumsallaşma biraz daha kolay. Ailenin nasıl hareket edeceğini belirlemekle başlıyor. Tabi ki sadece insanların arasında profesyonel ilişki olmadığı için sabahleyin genel müdür-çalışan ilişkisi içinde iken akşam evde baba-oğul oluyorsunuz. Dolayısıyla kurumsallaşmaya paralel profesyonelleşme meydana gelmediği sürece bunları çözmek pek kolay değil. Profesyonelleşme de tabi bir şirketin boyutuyla alakalıdır. Bir şirketin çalıştıracağı insan sayısı ve kalitesi o şirketin imkanlarıyla doğru orantılı olacağı için profesyonelleşme küçük şirketlerde kolay değil. Biraz büyümeyle de paralel gelişen bir durum. Onun için öncelikle biz ne yaptık? Şirketteki aile üyelerinden sadece çalışmış olmak için çalışan varsa azaltmayla başladık. İkinci aşamada karşılaştığımız problem çok fazla işçi ve patron olmasıydı, ara kademe yöneticisi yoktu. Dolayısıyla işçilerin patron dışında başka bir çalışanın sözünü dinlemeye başlaması da oldukça sıkıntılı bir süreç. Arkasından aileden çalışacak insanların iş tanımlarını oluşturmaya çalıştık. Sorumluluk alanlarını birbiriyle çakışmayacak şekilde ayırdık. Daha sonra da “aile” ve “şirket” harcamaları kavramlarının ne olduğunu ortaya koymaya çalıştık. Yani şirkette yemek yenmesinden tutunda, şirkette üretilen ürünlerin dışarıya çıkarılmaması, şirket araçlarının kullanılmaması, şirket binalarında oturulmamasına kadar en temel kuralları koyduk. Her ne kadar



şirket sahipleri kendileri olsalar da özel ve genel harcamaları tamamen ayırdık. İlk profesyonelleşme çalışmalarının arkasında bunu yaptık. Bundan sonra ISO 9002 çalışmalarına başladık. Bununla beraber şirkette çalışan az sayıda profesyonelin ve patronların sınırlarını çizip herkesin kendi alanından sorumlu olduğu alanlar yarattık. Aile etkinliğinin çok yüksek olduğu bir işletmede her ne kadar kuralları oturttum desanız de bir resmi ilişkiler bir de gayri resmi ilişkiler var. Sabah profesyonel gözlükle reddedilen şeyleri akşam baba-oğul gözlüğü ile evde reddetmeyebiliyorsunuz.

Bu yüzden hem kalite hem de sayı anlamında daha fazla profesyonelin şirkete katılmasının önemli olduğunu düşündük. Burada da öncelikle pazarlama satış şirketimizi kurumsallaştırmaya çalıştık. Bu epey zorlu bir süreçti. Bir çok kişide deneyip yanılıyorsunuz. Kurumsallaşmanın ya da profesyonelleşmenin aslında saçma sapan bir şey olduğunu düşünmeye başlıyorsunuz. şirketi olarak yönetirken çok daha az hatayla ve çok daha iyi yönetiyorduk” diyorsunuz. Yine de bunlardan yılmadan, ufak tefek hatalardan sıkıntı yaşamadan devam etmek gerekiyor. Ayrıca şirketteki profesyonel insanların sayısı arttıktan sonra aileden olanların da yeterlilik düzeylerini de sorgulamanız gerekiyor. Eğer bu insanlar yeterli değillerse de profesyonele tehdit oluşturmamaları gerekiyor. Dolayısıyla biz ailedeki insanların profesyonellerle birlikte nasıl çalışacağını bunun dışında maddi-manevi her türü ilişkiyi düzenleyen bir anayasayı yazdık ve devam ediyoruz.

CGS Center: *Sizin de bildiğiniz gibi aile şirketleri, kurucudan sonra kardeşlerin ortaklığı ve/veya kuzenler döneminde sıkıntılar yaşayabilmektedir. Siz bu dönemlerde doğabilecek problemleri önlemek için ne gibi politikalar benimsediniz, stratejiler uyguladınız?*

Ozan Diren: Bu konuda kişisel fikrim ilk kültürün nesiller geçtikçe dejenere olduğu yönünde. Baştaki çalışkan ve bir şeyler ortaya koymaya çalışan kültür yerini yavaş yavaş sadece para kazanmak isteyen, şirketi büyütmekten çok onu nasıl kendim için kullanabilirim diyen bir zihniyete dönüşmeye başlıyor. Dolayısıyla burada kuruluştaki kültürün alt nesillere aktarılması en önemli konu. Şirketin geleceğini ilgilendiren konularda da bu kültürü almamış kişilerin karar mekanizmasında rol almaması gerekiyor. Bu yapıyı yönetmeyi hazmetmiş olmaları gerekiyor. Benden öte bizi, Dimes'e ne katarımı düşünceleri ve vazgeçilmez olmadıklarının farkına varmaları gerekiyor. Bu düşünce yapısı yeni nesillere yerleştirilebildiği sürece bu problemler ortaya çıkmıyor. Herkese bunu yerleştirebiliyor musunuz? Hayır. Dolayısıyla grup içerisinde bu mantığı benimsememiş insan sayısı fazlaysa şirketin kötüye gitme olasılığı muhtemeldir. Burada herkesin şirket ile alakalı hisselerini likite çevirebilir duruma gelmelerini sağlamak gerekir. Bizim de bir sonraki adımımız bu olacak zaten.

Bu noktada ilerleyen zamanlarda gerçekleştirmeyi düşündüğümüz kurum içerisinde geleceğini göremeyen insanların rahatlıkla hisselerini satarak sistemin dışarıda kalmalarını sağlayacak bir çalışmamız var. Bu tip durumlarda şirketteki hisse fiyatlarının ne olduğu da çok büyük tartışma konusu. Bu da tamamen halka arz yoluyla belirlenecek bir hisse fiyatı olacağı için, en ufak tartışmaya mahal vermeden, hisse devirlerinin rahat yapılabileceği bir yapıyı da oluşturmak gerekiyor. Tabi bu halka arz öncesinde mutlaka çoğunluk hisselerin aile tarafından kontrol edilmesini sağlayacak bir ortaklık sözleşmesinin de yapılması gerekiyor. Aslında bu noktada nasıl ki iki arkadaşın ortaklığında bir takım kurallar konmadan iş yapılmıyorsa aile içinde de aynı şeyin geçerli olduğunu düşünerek hareket etmenin doğru olduğunu düşünüyoruz. Bu çözüm maddi imkanların kolay kullanılabilir hale getirilmesini sağlıyor. Genelde bakıyorsanız şirkete ortak olan aile bireylerinden birisinin aslında ciddi bir hissesi var, ama harcayacak parası yok, çünkü onu nakite çeviremiyor. Bu tip sıkıntıların yaşanmadığı, herkesin bireysel karar verebileceği bir yapıyı kurarsanız da süreklilik sağlanmış oluyor diye düşünüyoruz.

CGS Center: *Türkiye’de aile anayasası hazırlayan öncü şirketlerden birisiniz. Bu anayasaya neden ihtiyaç duydunuz, ne gibi faydalar sağladınız, uygulamada ne gibi sıkıntılarla karşılaştınız? Aile şirketlerine bu anlamda tavsiyeleriniz nelerdir?*

Ozan Diren: Ben üçüncü neslin temsilcisiyim ve şirketleri genelde de üçüncü nesil batırıyor. Bana çok yakın üretimden sorumlu bir amcam da var. Yaşı yakın olduğu için onu da iki ve üçüncü nesil arası olarak kabul edebilirsiniz. Biz bu şirketin devamlılığını nasıl sağlarız diye düşünürken aynı zamanda yavaş yavaş dördüncü neslin dünyaya gelmeye başladığını görüyoruz, benim de oğullarım var. Ancak bu noktada öncelikle gelen nüfusun şirkette profesyonel olarak rol almak isteyip istemediğini belirlemek gerekir. İsteyenlerin nasıl entegre edileceğinin kurallarının konması gerekmektedir. Bunun da anlatılması lazım, ben yeni gelen adamı işe almam diyemezsiniz, onlara haksızlık olur. Bir aile şirketinin problemlerinin neler olduğunu anlatılması bu çerçevede bir anayasa oluşturulması ve bunun tüm aile bireyleri tarafından yazılması gerekiyor.

Sadece aile büyükleri yazarsa genelde insanlardan tepki alınır. Biz herkese yaşayacağımız problemlerin anlatılması ve çözümlerin hep beraber üretilmesi gerektiğini düşündük. Önce bütün kuzenlerin her yaz fabrikada çalışması için büyük çaba sarf ettik. Fakat bu çok mümkün olamadı. Gelen, gelemeyen, gelmek istemeyen oldu. Dolayısıyla bu kuralların koyulması gerektiğini görünce profesyonel yardım aldık ve bir problemle karşılaşmadık. Aslında bunu da karşılaşmadan önce yaptık. Böylece entegrasyon sürecini iyi bir şekilde yönetebiliyoruz. Bu konuda tavsiyelerim neler olabilir? Bir kere kesinlikle profesyonel yardım almalarını tavsiye ederim. Bu anlamda aileye bir anayasa yazalım diye değil de, daha çok şirketin aile ilişkileri nedeniyle karşılaşabileceği problemlerin anlatılmasını amaçlayan bir eğitimle başlanmasını öneririm. Profesyonellerin bunu anlatması da her zaman ailenin en büyüğünün anlatmasından daha muteberdir. Çünkü her ne kadar ailede olsanız da maddi çıkar ilişkileri devreye giriyor. Dolayısıyla profesyonel, güvenilir bir kişi gelip tarafsız bir gözle durumu anlattığında insanların ikna olması da daha kolay oluyor. Bazen şirketteki yönetici ortaklar olarak sizin de işinize gelmeyen durumlar olabiliyor. Ancak neticede hissedarların çoğunluğunun vereceği karara saygı duymanız gerekiyor. Ayrıca biz mutlaka mümkün olduğu kadar ailedeki gençlerin aile anayasası yazılma sürecine eğitim verilerek dâhil edilmesinin doğru olduğunu düşünüyoruz. İkinci tavsiyem de bu olabilir.

CGS Center: *Yeni Türk Ticaret Kanunu profesyonel yönetim kurulu anlayışını getirmektedir. Yönetim kurulu üyesi olmak için, pay sahibi olmaya gerek bulunmamaktadır. Bu bağlamda Dimes A.Ş. olarak yönetim kuruluna dışarıdan bağımsız yönetim kurulu üyesi almayı nasıl karşılıyorsunuz?*

Ozan Diren: Halka arz sürecinden sonra, öncelikle ailede sadece bir kişinin yönetimin içinde olmasını arzu ediyoruz. Şu an iki kişiyiz, bire düşürmeyi hedefliyoruz. Bunun sonrasında yavaş yavaş ailenin tamamen yönetim kurulunda olmamasını ve sadece işi bilen insanların yönetim kurulunda olmasını hedefliyoruz. Bu kararı 5 yıl önce almıştık. 5 yıl öncesine kadar aileden sürekli birileri yönetim kurulu üyesi oluyordu, ancak yönetim kurulu üyeliği aktif rol alınmayan tamamen onursal bir durumdu. Şimdi yönetim kurulunun işlediği bir aile yapısı var.

Halka arzdan sonra da özellikle finans, yatırım, devlet ilişkileri gibi konularda uzmanlaşmış birkaç kişiyi yönetim kuruluna almayı düşünüyoruz. Bizim aile anayasamız şirkette profesyonel olarak çalışan bir kişinin yönetim kurulunda temsil edilmemesi gerektiği yönünde. Bu nedenle dışardan uzmanlaşmış birini yönetim kurulumuza almayı düşünüyoruz. İlk aşamada yine karar çoğunluğunun ailede olduğu bir yönetim kurulu yapısı kurmayı ve hissedar olmayan bir kişi başlayıp ,bu sayıyı zaman içinde artırmayı hedefliyoruz. Dışarıdan yönetim kurulu üyesi almaya sıcak bakıyoruz ve gerçekleştirmek için de sabırsızlanıyoruz.

CGS Center: *Dedenizin sahip olduğu büyük vizyonu ileriye taşımak açısından, güçlü bir kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde, siz küresel platformda nasıl bir büyüme ve değer artışı yaratmayı planlıyorsunuz?*

Ozan Diren: Dedemin koyduğu büyük vizyon Türkiye kalkınmasının tarım ve tarıma dayalı sanayi ile mümkün olabileceği yönünde, biz de bu alandan sapmıyoruz. Mümkün olduğu kadar yaptığımız tüm işler tarımı ve tarıma dayalı sanayiye geliştirmeye yönelik. İyi bir kadromuz var, bunu da güçlendirmeye çalışıyoruz. Bizler de bu sene eğitime ayırdığımız bütçeyi artırarak çalışanlarımızın gelişimini daha fazla desteklemeye başladık. Bana göre bir şirket için önemli iki kaynak var; biri para, bundan çok daha önemli olanı ise insan. Kurumsal yönetim anlayışını iyi hale getirirsek, bunu yapacak doğru insanları da yerine koyabiliriz, ki şu anda bu konuda oldukça iyi durumdayız. Dimes markasının şu anda 95 ülkeye ihracatı bulunuyor. Bu ülkelerin bir kısmında üretim yapılmaya başlanmasını istiyoruz. Burada da tabi ki tüm yatırımı kendimiz yaparak değil önce ihracatla Dimes algısını bu bölgelerde artırmak niyetindeyiz. Uygun şartlarda da bu ürünü üretmek isteyen yatırımcılarla birlikte bölgesel üretim yapmak istiyoruz. İlk planda hedefimiz; pazarlama ve yurtdışı ulusal zincirlerin, ki bir çok ülkede pazarın ana hakimi onlardır, yönetimini yapabilecek key account management bölümlerini oluşturmak,buradan da yurtdışı pazarlarda birlikte çalıştığımız şirketleri yönetmek ve kontrol etmek. Sonrasında da üretimle ilgili devamını getirmek istiyoruz. Küresel platformda da böyle bir değer yaratma amacımız var.

CGS Center olarak katkılarından dolayı Ozan Diren'e teşekkür ederiz.



CGS Center: *Türkiye’de ikinci kuşak genç girişimci olmanın getirdiği zorluklar ve avantajlar nelerdir? Siz bu avantajları nasıl fırsata çevirdiniz ve zorlukların nasıl üstesinden geldiniz?*

Sevda KAYHAN YILMAZ: İkinci kuşakların bence tek şanssızlığı bir “self-made-man”’in arkasından gelmek yani kendi bildiği doğrularla başarıya ulaşan insanların ardından

işe başlamaktır. Kendi işini sıfırdan kurmuş, başardığı için kendini sorgulamaya daha az gereksinim duyan bir ebeveynin yetiştirdiği insanlar olarak ikinci kuşaklar özgüven sorunu yaşarlar. Çoğunlukla da işini büyütmek isterken, çocuklarına çok vakit ayıramaz bu iş insanları. Acımasızlık yapmak istemem ama kuşak çatışmalarının da bence sebebi budur. “Ulu ağacın dibinde ot bitmez” diye bir atasözümüz vardır, tam da bu konuyu anlatır. Bir ebeveyn varsa, işini ve geleceği düşünen, dallarını açıp güneşin en aşağıya ulaşmasını bilinçli olarak sağlamalıdır. Elbette ki bu söylediklerim genellemedir. Kişisel farklılıklar vardır. Ben de babamla çok çatıştım, hala da anlaşılamadığımız konular var. Sanırım benim avantajım “testosteron zehirlenmesi”ne kurban gitmemem yani kadın olduğum için babamla, en ilkel erkek canlılar arasında bile varolan güç savaşına girmemem oldu. Yani 1/2 şans! En az onun kadar inatçı olduğumu anladığında, oturup fikirlerimizi inceledik ve birimiz ikna eden taraf olduk. Zorlukların üstesinden gelmenin tek yolunu biliyorum, sanırım ben de bunu yaptım: Sabırla çalıştım.

CGS Center: *Aynı anda patron ve eş olmanın getirdiği sorumlulukları birlikte yükleniyorsunuz. Türkiye’de kadın girişimciler bu rolleri nasıl dengelemektedir? Karşılaşılan güçlükler nelerdir?*

Sevda KAYHAN YILMAZ : Kendi adıma cevap vereyim, ben çok zorlandım çünkü aceleciyimdir biraz. Astlarımdan gördüğüm itaati eşimden de bekledim başlangıçta, tabii olmadı. Hatta zaman zaman bana “Eve geldin artık, burada patron yok” diye hatırlattı. Bir tuşa basıp davranışlarınızı değiştirmek zor gerçekten. Ben de şöyle bir çözüm buldum: Evde ve işte önceden belirlenmiş kurallar ve bir sistem var. Bunlar iptal veya revize edilebilir ancak kesinleştirdikten sonra tarafların onayı ve bilgisi olmadan kural değişmez. Kural dışı davranış da hatalıdır. Herkes sisteme uyarsa sorun çıkmaz. Bir bakıma hayatınıza ISO9001 uygulamak diyebiliriz aslında. Kuralların ve sistemin olduğu bir demokrasi yani...

CGS Center: *Ankara’da bulunan OSTİM gibi organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren şirketlerin genelinde ata erkil bir tutumun hakim olduğu görülmektedir. İkinci kuşak bir işletmeci olarak bu durumu nasıl değerlendiriyorsunuz, ne gibi güçlüklerle karşılaşıyorsunuz, neleri başarabildiniz, hangi konularda sonuç alamadınız?*

Sevda KAYHAN YILMAZ: Bence OSTİM’le sınırlı kalmayın, bu genelde böyle. Hatta yurtdışında bile. Bizim ailemizde böyle bir



sorun olmadı. Bizdeki hâkim güç, yani babam, kadın ve erkeğin iş hayatında eşit olduğunu savundu hep. Ağabeylerim ve benim eğitimlerimiz için fark gözetmedi, bireysel farklılıklarımız nedeniyle farklılaştık zaman içinde ama babam mühendis mantığı ile düşünüp, ölçülebilir verilerle gücü devretti. Şirketimizde (aile içi ve dışı) kadınlar yönetici pozisyonlarda, hepsi mastırlı ve en alttan başlayarak çalışarak bulundukları yere geldiler.

Üzülerek belirtmeliyim ki, benim bir kız evlat ve kızkardeş olarak başaramadığı tek şey: az evvel bahsettiğim “testosteron zehirlenmesini” engelleyememek ama ben doğadan da güçlü değilim ki...

CGS Center: *Bir iş kadını ve girişimci olarak, kadın çalışanları nasıl değerlendiriyorsunuz?*



Sevda KAYHAN YILMAZ: Birazdan açıklayacağım sebeplerle kadınlarla çalışmayı çok sevmem, ama yine aynı sebeplerle üst kademede kadınları tercih ederim. Kadınlar duygusaldırlar, objektif davranmakta zorlanırlar ama bu duygusallıkları nedeniyle şirkete bağlılıkları erkeklerden daha fazladır. Genelde kadınlarda varolan evin geçiminden sorumlu olmama algısı ve toplumun biçtiği rol nedeniyle çok hırslı davranmazlar ama aynı nedenle de ufak tefek maddi hesaplar yapmazlar, hemen iş değiştirmezler. Bu liyakat ve bağlılık güveni getirdiği için üst kademeye yükselen kadınların verimi erkeklerden daha yüksek, en azından benim çevremde böyle.

CGS Center: *Aile şirketlerinde yönetim tarzlarına bakıldığında, kadın patronlar ile erkek patronları birbirinden ayıran temel farklılıklar nelerdir?*

Sevda KAYHAN YILMAZ: Kadın yöneticiler, insan faktörünü daha fazla göz önünde tutuyorlar yani çalışana önce insan olarak bakıyorlar, anaç yönleri çalışanlarının sıkıntısına empatiyle yaklaşmalarına sebep oluyor. Tarzları daha demokrat, uygulamada daha fazla sorumluluk almaya gönüllü oluyorlar ama aynı rahatlıkla yetki devri yapabiliyorlar çünkü daha disiplinliler. Daha sabırlı davranıyorlar. Erkeklerin egemen olduğu iş dünyasında başarı elde edebilmek ve niteliklerini artırmak için daha özenli kariyer planlaması yaparak ilerliyorlar.

CGS Center: *Norveç'te çıkarılan bir yasa ile şirketlerde yönetim kurulunun en az yüzde kırkının kadın olması zorunluluğu getirilmiştir. Oysa Türkiye'de yapılan bir araştırmaya göre, İMKB'de işlem gören 338 şirketin sadece yüzde 11'inin yönetim kurulu başkanı kadındır. Bu bağlamda, Türkiye'de gelecek kuşaklarda bu oranın arttırılması için başarılı iş kadınlarının veya girişimcilerinin oluşmasında sizce önemli kriterler nelerdir?*

Sevda KAYHAN YILMAZ: Eğitim ve istek diye özetleyebilirim. Hem erkeklerin, hem kadınların eğitim düzeyinin artırılması gerekir. Bana seneler evvel, muhasebe müdürümüz bile kadının yönettiği bir şirketin geleceğinden kuşkulu olduğunu söylemişti. Üstelik, herhangi bir gerginlik anı değildi, sohbet ediyorduk. O zaman genel müdür değildim. Bizim geleceğimizden kuşkusu olup olmadığını sorduğumda olduğunu söyledi. O dönemde Tansu Çiller'in bir kadın olarak başbakan olduğunu hatırlattığımda ise aynı kaygıları Türkiye için de duyduğu söyledi. Güldüm, kendisi gibi erkekler nedeniyle benim de Türkiye için kaygılarım olduğunu söyledim. Hayret ettim, ama böyle insanlar var. Avusturyalı bir müşterimiz benim yerime bir erkekle muhatap olmayı tercih ettiğini bile söyledi. Dünyanın her yerinde aşağı yukarı aynı yani, sadece Türkiye'de değil. İkincisi de kadınların istemesi gerek. Bazen çok yorgun hissediyorum kendimi, o anlarda maddi kaygım olmaksızın evimle ve çocuklarımla ilgilenmeyi tercih edeceğimi düşünürüm hep. Kotalar gibi zorlayıcı uygulamaları da doğru bulmuyorum, evrilerek bir noktaya gelmek, hak edebilmek için çaba harcamak daha değerli.

**CGS Center olarak katkılarından dolayı
Sevda Kayhan Yılmaz'a teşekkür ederiz.**



Mutlu Metal A.Ş. paslanmaz çelik ve plastik ürünlerin üretimini 30 senedir başarılı bir şekilde gerçekleştiren, iç ve dış pazarda sektörünün önde gelen firmalarıyla çalışan, İzmir’de kurulmuş olan bir şirkettir. Kurucusu Çimen Atalay, kızları Gülesin

Boyacıoğlu ve Gülçin Atalay ile birlikte şirketlerinin kurumsallaşması ile ilgili görüşlerini CGS Center ile paylaştı.

CGS Center: 1980 yılında kurulan ve günümüze kadar başarı ile gelmiş bulunan Mutlu Metal A.Ş.’nin kurucusu ve Genel Müdürü’sünüz. Siz, bu sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için uygulamada kurumsallaşma yolunda ne gibi farklı adımlar attınız?



Çimen Atalay: Kurumsallaşma yolunda attığım en büyük adım karar vermek oldu. Ben hiçbir zaman attığım adıma bakmadım, hep atacağım adıma baktım. Dünyadaki teknolojik gelişmeleri iyi takip ettim. Üretimimizde teknolojik alt yapı oluşturmak için gerekli gördüğüm yatırımları doğru zamanda yaptığımı düşünüyorum.

Amacım bunca sene emek vererek kurduğum, Türkiye’de yaşanan büyük ekonomik krizlerden güçlenerek çıkan ve şu anda 100 kişinin çalıştığı ve Türkiye’ye kayda değer miktarda döviz girdisi sağlayan, Türkiye’ye mal olmuş Mutlu Metal Sanayi A.Ş.’nin benden sonra da hayatiyetine devam etmesi için ne gerekiyorsa yapmak.

Aile ve şirket işlerinin birbirinden ayrılması, hem aileyi hem de şirketi kişisel menfaat ve çatışmalardan korumak için olmazsa olmazlardan.

Mutlu Metal Kurumsallaşmaya “Aile Anayasası” ile Gececek

Bunun için önce Dr. Güler Manisalı danışmanlığında Aile Anayasamızı oluşturduk. Şimdi de ikinci adım olan kurumsallaşma çalışmalarımıza tam yol ileri vereceğiz. Bu çalışmaların hepsinin amacı gelecek nesillere sağlıklı bir yapı bırakmak, gelişmeyi ve büyümeyi sürekli kılmaktır.

CGS Center: Çimen Bey, Gülesin Hanım ve Gülçin Hanım ile birlikte hali hazırda ve bundan sonraki dönemlerde Mutlu Metal’in vizyon,

Mutlu Metal kurumsallaşmaya ‘Aile Anayasası’ ile geçecek

Paslanmaz tencere kolu yanında paslanmaz dencilik ekipmanları üreten Mutlu Metal, bu sene ayrıca yönetim ve organizasyon yapılarını yeniden ele alacak. Bir aile şirketi olan Mutlu Metal, çalışmalarını gelecek nesiller tarafından da sürdürerek devam etmesi için Aile Anayasası çalışmalarına başladı.

İZMİR - DÜNYA

Paslanmaz tencere kolu yanında paslanmaz dencilik ekipmanları üreten Mutlu Metal, bu sene ayrıca yönetim ve organizasyon yapılarını yeniden ele alacak. Bir aile şirketi olan Mutlu Metal, çalışmalarını gelecek nesiller tarafından da sürdürerek devam etmesi için Aile Anayasası çalışmalarına başladı.



Solun (sağdan solda) Çimen Bey, Gülesin Hanım ve Gülçin Hanım. Mutlu Metal'in Aile Anayasası çalışmaları kapsamında, şirketin geleceğini belirleyen Aile Anayasası'nın hazırlanması için bir araya geldiler. Fotoğraf: Mutlu Metal

500 bin TL'lik yatırım yaptı

Son 2 yılda yaklaşık 500 bin TL'lik yatırım gerçekleştirdikleri belirtilen Çimen Bey, 2015'te teknolojiye ağırlık verdiğini ifade etti. Özellikle otomasyon ve robotik teknolojilere yatırım yaptığını belirtti. Çimen Bey, bu yatırımların şirketin geleceği için önemli olduğunu vurguladı. "Bu yatırımların yanı sıra, şirketin insan kaynağına da yatırım yaptık. Eğitim ve gelişim için önemli adımlar attık."

Çimen Bey, şirketin geleceği için önemli adımlar attığını belirtti. Özellikle otomasyon ve robotik teknolojilere yatırım yaptığını belirtti. Çimen Bey, bu yatırımların şirketin geleceği için önemli olduğunu vurguladı. "Bu yatırımların yanı sıra, şirketin insan kaynağına da yatırım yaptık. Eğitim ve gelişim için önemli adımlar attık."

misyon ve gelecek stratejilerini belirlerken nasıl bir yol izliyorsunuz veya izleyeceksiniz?

Çimen Atalay, Gülesin Boyacıoğlu ve Gülçin Atalay: Firmamızın mevcut yapısını iyi analiz etmek ve pazarın ihtiyaçlarıyla uyumlu bir hale getirmek önemli. Geçmiş senelerde oluşturduğumuz

stratejik planları şu anda uygular hale geldiğimizi görmek bizim için oldukça önemli bir motivasyon aracı. Biz şunu gördük ki, alınan stratejik kararlar uygulanmaya başlandığında firmanın geleceğini belirliyor. Mesela bundan 4 sene önce sadece Avrupa pazarına butik imalat yapan bir firmayken, seri imalata uygun ürünlerimizi ön plana çıkararak ve yurtdışındaki fuarlara katılarak şu anda 24 saat seri imalat yapan bir fabrika düzeni kurduk.

Önemli olan firmamıza uygun reçeteyi bulabilmek. Bu misyon ve vizyonumuzu belirlerken de, stratejik hedeflerimizi oluştururken de bu şekilde olmalı. Gerçekçi. Firmamıza, üretim yapımıza, pazarımıza, müşterimize ve gelecek yılların düzenine uyumlu kararlar olmalı. Özellikle hedefler, sözel vaatlerden çok sayısal verilere dayanmalı. Bu aşamada devreye yine kurumsallaşma kavramı giriyor.

Firmanın doğru veriler ortaya koyabilmesi, bu verileri profesyonel bir şekilde işleyip değerlendirebilmesi ve bu düzenin süreklilik gösterip kişisel müdahale ve kararlardan uzak tutulması gereklidir. Belli bir sistematik düzen içerisinde, kurumsal bir yapıda yönetilmelidir firma. Bu zamanlarda önemli olan ailenin parçalanmadan, problemsiz bir şekilde, bir arada kalarak, devir alacakları kuruluşu kendilerinden sonraki kuşaklara daha gelişmiş bir şekilde bırakabilmeleridir. Bu kendiliğinden veya kontrolsüz bırakılabilecek bir olay değildir. İşte bunun için önce Aile Anayasası bizce merdivenin ilk ve en zor basamağı idi.

CGS Center: *Mutlu Metal A.Ş. baba ve iki kızın aktif olarak çalıştığı bir aile şirketi olarak göze çarpmaktadır. İkinci kuşak evlatlar olarak, şirkete geliş, görev alma ve yükselme ile ilgili ne gibi politika ve stratejiler benimsediniz? Örneğin kendi içinizde görev dağılımını yaparken nasıl bir yol izlediniz?*

Çimen Atalay, Gülesin Boyacıoğlu ve Gülçin Atalay: Bu süreçlerle ilgili olarak firmamızda tamamen bilgi, beceri ve liyakati ön planda tuttuk. Önemli olan görevleri ehil kişilere vermektir. Kendi içimizde de görev dağılımını bu doğrultuda gerçekleştirdik. Firma başarısını, kişisel arzu ve isteklerin önünde tutuyoruz. Bu konuda aile bireyleri ile aile dışından çalışanlar eşit şartlarda görevlendirilip, değerlendirileceklerdir.

Aile Anayasası çalışmalarımız sırasında bu süreçlerle alakalı alınan bazı kararlarda “İnsan Kaynakları” departmanının eksikliğini hissettik. Aileden ve aile dışı çalışanların eşit haklara sahip olabilmesi için İnsan Kaynakları departmanının oluşturulması, görev tanımlarına uygun işe alımların gerçekleştirilmesi, çalışanların eğitilmesi, performans değerlendirmesinin yapılması ve ödüllendirme süreçleri hep bu departman aracılığı ile gerçekleştirilecek uygulamalar.



Anayasamızda, “... Mutlu’ nun İnsan Kaynakları Politikası belirler.” ibareli birçok karar yer almakta. Bu sebeple 2011 yılı boyunca hazırlıklarını yaparak, 2012 yılında İnsan Kaynakları Departmanımızla daha da profesyonel bir yönetime kavuşacağız.

CGS Center: *Dünya gazetesinde de yer aldığı gibi Mutlu Metal A.Ş. olarak Aile Anayasası çalışmalarına başladınız. Sizleri böyle bir çalışmaya ihtiyaç olduğuna sevk eden unsur ne oldu, yazım sırasında nelere dikkat ettiniz ve nasıl bir süreç izlediniz?*

Çimen Atalay, Gülesin Boyacıoğlu ve Gülçin Atalay: Aile şirketlerinde kurumsallaşma, önce ailenin kurumsallaşması ile oluyor. Anayasa çalışmalarını başlatmamızı gerektiren birçok unsur var elbette. Bunların içerisinde en önemlisi, aile ve şirket ortak çıkarları doğrultusunda, adaleti ve eşitliği ilke edinerek güçlü bir felsefe yaratmak. Alınan kararlar ve oluşturulan felsefe doğrultusunda aile, şirket ve mülkiyet üçlemesinde dengeli bir yapının kurulması da çok önemli. Bunlar için profesyonel destek almanın şart olduğunu gördük. Objektif değerlendirme yapabilen, bu konuda akademik ve pratik bilgi sahibi bir danışman ile yola çıkmak neredeyse şart.

Konu başlıklarına göre maddelerimizi belirlerken, herkesin fikrini açıkça belirtebileceği demokratik bir ortam yaratıldı. Bu süreçte önemli olan kazan-kazan ilişkisini oluşturabilmek. Kabul edilen anayasa maddeleri, bu maddeleri uygulayacak kişilerce benimsenmeli. Danışmanın önemi bu noktalarda kendisini daha da çok hissettiriyor. Duruma uygun farklı çözüm önerileri ile yol gösteriyor ve en faydalı olana yönlendiriyor.

CGS Center: *İş hayatında babalarının işlerini devralan kız çocukları için genelde baba modelinin çok belirleyici olduğu, işe yaklaşımlarında babalarıyla ciddi benzerlikler gösterdiği belirtilmektedir. Çimen Bey, Atalay ailesi açısından şirket yönetiminde olan “kızlarınızın” yönetim anlayışında sizden farklı olarak neler gözlemliyorsunuz ?*

Gülesin Hanım ve Gülçin Hanım, sizler babanızdan farklı olarak nasıl bir yönetim anlayışı benimsiyorsunuz?

Çimen Atalay: Şunu gördüm ki sevgili kızlarım kurumsallaşma projesine benden önce önyak oldular. Kendilerini bu konuda çeşitli seminerlere giderek ve araştırmalar yaparak geliştirdiler. Mutlu’ nun gelecek stratejilerini belirlemede

Günümüzde, lider ve yönetici aile büyüklerinin devir süreçleri oldukça sancılı geçiyor. Bunu ortadan kaldırmak ise oldukça basit. Donanımlı ve yetkin genç kuşaklar, kurumsal bir yapı, doğru bir halefiyet planlaması ve bunların tümü için bir aile anayasası.

benden daha öndeler. Daha dinamik, kendini yenileyen, canlı bir yapı oluşturdular. Fuarlara katılım gerçekleştirme kararı kızlarıma aitti. Tanıtım reklam çalışmalarını arttırmak da... Bunların yanında aileden gelen değerlere de önem vermeleri çok sevindirici. Dürüstlük, herkesin hakkını teslim etmek ve verdiğimiz sözde muhakkak durmak... Kalite politikamızdan taviz vermemek, ilkelerini devam ettirmek ve



yapabildiğimizin en iyisini yapmak konusunda azimli olmaları benim göğsümü kabartıyor. Bu konuda onlara çok güveniyorum.

Gülesin Boyacıoğlu ve Gülçin Atalay: Sizin de söylediğiniz gibi, babamız bizim içi bir rol model. Sahip olduğu geniş vizyonu ve

girişimciliğiyle, dürüstlüğü ve iletişimiyle, bilgi ve teknolojiye; en çok da insana verdiği değerle... Bu değerlere sahip çıkıp devamını sağlamak bizim vazifemiz. Aradaki tek fark biraz daha kurumsal yönetim.

CGS Center: *Bildiğiniz üzere ülkemizde aile şirketlerinde bir sonraki kuşağın hazırlanmasına giderek daha çok önem verilmeye başlandı. Sizin , emsal bir şirket olarak, diğer şirketlere tavsiyeleriniz nelerdir?*

Çimen Atalay, Gülesin Boyacıoğlu ve Gülçin Atalay: Aile şirketleri, ölçeği ne olursa olsun, çalışan aile üyesi sayısı ne kadar olursa olsun mutlaka anayasa ve kurumsal bir yapı oluşturmalıdır. Bu anayasa 2 sayfa olmuş yahut 42 sayfa olmuş... Bunun da bir önemi yok. Önemli olan ortak bir felsefe belirlenmesi. Belirlenen felsefe doğrultusunda alınan kararlar ve kurallar belirsizliği, eşitsizliği ortadan kaldırıyor. Gelecek nesillere - hem aile üyesi, hem de aile dışı şirket çalışanlarına - daha uyumlu ve huzurlu bir çalışma ortamı sunuyor.

Gelecek kuşakların bilinçli ve donanımlı bir şekilde şirket içerisindeki görevlerine hazırlanmaları hayati önem arz ediyor. Aksi takdirde hem birey ve aile için, hem de şirket için sonuç büyük bir hayal kırıklığı olabiliyor. Hatta şirketleri çöküşe sürükleyebiliyor. İstek ve yeterlilik çok önemli.

Günümüzde, lider ve yönetici aile büyüklerinin devir süreçleri oldukça sancılı geçiyor. Hem devir alan, hem devir eden için. Bunu ortadan kaldırmak ise oldukça basit. Donanımlı ve yetkin genç kuşaklar, kurumsal bir yapı, doğru bir halefiyet planlaması ve bunların tümü için bir aile anayasası.

Her ne kadar şirket ve aileler bu konuları bilseler de, hayata geçirebilmek için muhakkak profesyonel danışmanların desteğine başvurmalıdırlar diye düşünüyoruz. Aile şirketlerinin gelecek yıllarda bu konulara daha da önem vereceğini ve uygulayan firma sayısının da artacağına inanıyoruz.

***Katkılarından dolayı Çimen Atalay,
Gülesin Boyacıoğlu ve Gülçin Atalay’a teşekkür ederiz.***

Korkmazlar A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Zeynel Korkmaz ile Röportaj



CGS Center: 1935 yılında birinci kuşak babalar tarafından temelleri atılan ve 1996 yılında şirketleşerek Korkmazlar Gıda ve Taşımacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş. ünvanını alarak günümüze kadar başarı ile gelen Korkmazlar A.Ş.'nin Yönetim Kurulu Başkanısınız. Bu süre zarfında tüzel kişi şeklinde hukuksal açıdan şirket

olmakla, “şirketleşmek” kültürü arasındaki farkı nasıl yönettiniz ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için uygulamada kurumsallaşma yolunda ne gibi farklı adımlar attınız?

Zeynel Korkmaz: Korkmazlar'ın 1.kuşak ortaklık yapısı 3 erkek kardeşin uyumlu, toleranslı, saygı ve sevgiye dayanan eşlerin iş ilişkilerinden uzak tutulduğu bir yapı şeklinde sürdürüldü. Zamanla işlerin ve ailenin büyümesi, yönetim şeklinin şirket yapısı temelinde yapılması ve gelişmesini gerektirdi. Çünkü büyüyen ailede yetki, sorumluluk ve yönelişimde alttan gelen 2.kuşakta belirsizlik vardı. Hukuksal anlamda şirketleşen Korkmazlar A.Ş.'de 1.kuşağın onayıyla Zeynel Korkmaz şirket yönetiminde genel müdür ve yönetim kurulu başkan yardımcısı olarak çalışmaya başladım. Bu aşamada 1.kuşak yönetimde olmamasına rağmen, gözetleyicilik, koruyuculuk ve moral değerleri anlamında bana oldukça yardımcı oldu. Bu süreçte şirketleşme kültürü tohumları da atılmaya başlandı tabi geleneksel ve alışılan yapıyı değiştirmek kolay olmuyor.

CGS Center: Bir aile şirketi olarak 77 yıllık geçmişe sahipsiniz. Sizce Türkiye’de aile şirketi olmanın avantajları nelerdir? Diğer taraftan, aile ve şirket açısından ne gibi zorluklarla karşılaşılmaktadır?



Korkmazlar A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Zeynel Korkmaz ile Röportaj

Zeynel Korkmaz:

Bu anlamda aile şirketi olmanın avantajları ve dezavantajları da var. Tüzel kişilik

Korkmazlar

1935'den beri aynı tazelik



olarak şirketi kuran aile bireyleri karar almada ve dikey büyümede hızlı karar alabiliyor. Aralarında duygusal bir motivasyon oluşabiliyor. Dayanışma eğer uyum varsa büyümede etkili olabiliyor. Riski alan ve yöneten hukuksal anlamda da sorumlu olan şirketle adeta özleşen, başarıyı paylaşan, başarısızlığı üstlenen anlayışla ama daima 1.kuşakların teşviki ile moral takviyesiyle Korkmazlar A.Ş.'yi belli büyüklük ve ölçeğe getirdik. Bu aşamada şirketin sürdürülebilirliği ve gelişimini de ileriki yollarda daha üst noktalara taşımak için şirketleşmek kültüründe özümsemek için

CGS Center: *Korkmazlar A.Ş. olarak sürdürülebilirliğinizin sağlanması yolunda çalışmalarınızı yürütürken, Aile Anayasası çalışmalarını tamamladınız. Sizleri böyle bir çalışmaya ihtiyaç olduğuna sevk eden unsur ne oldu, yazım sırasında nelere dikkat ettiniz ve nasıl bir süreç izlediniz?*

Zeynel Korkmaz: Eğitimin ve danışmanlık olmanın aile anayasasının olmasının şart olduğu kanaatine vardık. Çünkü 3.kuşak eğitimi tamamlamış aile bireyleri Korkmazlar'da bu yapı içinde çalışmaya hevesli değillerdi. Korkmazlar'ın ortak olduğu başka bir şirkette kariyer yapmayı ve orada çalışmayı seçtiler. Korkmazlar A.Ş. yönetim kurulu başkanı olarak öncelikle insanların mutlu olacağı işin yapması prensibi ile kararlarına saygı duydum. Onların iş yapma kuralları daha bilimsel çağın gerekliliklerine uygun ama tecrübeden eksikti. Aile anayasası hazırlanması sürecinde yaptığımız araştırmalar sonucunda CGS center çalışmaya karar verdik. Belli periyotlarla şirket ortakları ve 3.kuşak aile üyeleri katılımıyla ve uzun bir emek verilen çalışma yapıldı. Başka tecrübelerden de yararlanmak bünyeye uygun metin üzerinde mutabık kalındı. Sonrasında anayasa baskısı yapılarak şirket ortaklarının ve ailenin 3.kuşağına imzalatılarak uygulama sürecine geçildi.

Korkmazlar A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Zeynel Korkmaz ile Röportaj

CGS Center: İş hayatında işleri devralan ikinci kuşağın işe yaklaşımlarında babalarıyla benzerlikler gösterdiği belirtilmektedir. Zeynel Bey, Korkmaz ailesi açısından şirket yönetiminde olan “üçüncü kuşak aile fertlerinin” yönetim anlayışında sizden farklı olarak neler gözlemliyorsunuz?

Zeynel Korkmaz: 3.kuşak yönetimde görev alan aile bireyleri yapısal olarak daha egoistler, elektronik haberleşmeyi etkin kullanıyorlar,görev paylaşımını ve sorumluluk paylaşımını daha kurallara uygun yapıyorlar.Başarılı olmada sabırsızlar.İlişkilerinde pazarlama mantalitesini belirgin olarak gözlemliyorum.

CGS Center: Bildiğiniz üzere ülkemizde aile şirketlerinde bir sonraki kuşağın hazırlanmasına giderek daha çok önem verilmeye başlandı. Siz bu yolda ne gibi önlemler alıyor, nasıl bir yol izliyorsunuz? Sizin , emsal bir şirket olarak, diğer şirketlere tavsiyeleriniz nelerdir?

Zeynel Korkmaz: Korkmazlar A.Ş. bundan sonraki kuşağın hazırlanmasında 15 yaşındaki aile bireylerinin okul aralarında üretimde çalışmalarına yeteneklerine uygun bölümlerde alt kademedan başlayarak sahada işi öğrenmelerini temin ediyoruz. Bir nevi fabrikalarda ve ofislerde staj programları gibi. Şirketleşme kültürünü küçük yaşlarda vermeyi amaç edinmiş bulunuyoruz.

Diğer şirketlere önerimiz, ilerde şirket bünyesinde sorumluluk alacak aile bireylerinin işim mutfağını bilmeleri ,üretim, pazarlama ve idari birimlerde neler yapılıyor gözlemlerini uygun olarak bu birimlerde değerlendirilmelerinin yapılması. İkinci bir husus eğitim sonrası orta vadede en az 2 yıl gibi daha kurumsal gelişmiş bir yapıda çalışmasının yaralı olacağı kanaatini taşımaktayım.

**CGS Center olarak katkılarından dolayı
Zeynel Korkmaz’a teşekkür ederiz.**

Kültür Turizminin Önemli Merkezlerinden Bergama'da Bir Aile İşletmesi: Efsane Hotel



Uygarlık Tarihi'nin en eski yerleşimlerinden biri olarak öne çıkan Bergama'da ya da antik söylemiyle Pergamon'da hizmet veren ve bir aile işletmesi olan Efsane Hotel'in ikinci kuşak yöneticisi Arif Anıl Ayvaz görüşlerini CGS Center ile paylaştı.

CGS Center: *Uygarlık tarihinin en eski yerleşimlerinden biri olması dolayısıyla Bergama Kültür turizminde öne çıkan bir ilçemizdir. Bu*

bağlamda siz turizm sektöründe faaliyet gösteren bir firma olarak Bergama'nın yeterince tanıtımının yapıldığını düşünüyor musunuz?

Arif Anıl Ayvaz: Bergama'nın tanıtımının yeterince yapıldığını düşünmüyorum ama bu sadece Bergama'nın problemi değil. Aynı zamanda Türkiye de yurtdışında yeterli derecede tanıtılmıyor. Evet Bergama'mız kültür turizmiyle öne çıkmaktadır ancak Bergama'yı sadece kültür turizmiyle sınırlandırmak egenin incisi Bergama'ya haksızlık olur. Bergama öyle bir coğrafya üzerinde kuruludur ki alternatif turizm çeşitlerini de içinde barındırmaktadır. Markalaşmış Kleopatra güzellik ılcası ve Allioni ile termal turizmde, Türkiye'de çam fıstığında yıllık üretiminin büyük çoğunluğunun gerçekleştiği Kozak yaylası ile Eko turizmde altyapı ve potansiyel sahibi olan



Bergama'mızı kültür turizmin yanı sıra diğer turizm çeşitlerinde de tanıtımının yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla diğer öğeleri toplayarak bir tanıtım programı düzenlenip ve bu programın istikrarlı bir şekilde sürdürülebilmesi ile Bergamanın daha etkin bir şekilde tanıtılacağını düşünüyorum.



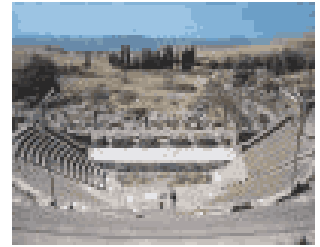
Kültür Turizminin Önemli Merkezlerinden Bergama'da Bir Aile İşletmesi: Efsane Hotel

CGS Center: *Bergama'da faaliyet gösteren bir aile şirketisiniz. Türkiye'de aile şirketi olmanın avantajları nelerdir? Diğer taraftan aile ve şirket açısından ne gibi zorluklarla karşılaşılıyorsunuz?*

Arif Anıl Ayvaz: Türk aile yapısı ve kültüründe olduğu gibi aile şirketlerinde güven duygusu ve dayanışma daha gelişmiştir. Birlikte çalıştığınız kişiler babanız ve kardeşiniz olduğu için bunun sadece çıkar ilişkisi olmadığını bilmek güven veriyor. Bunun yanında aile bireylerinin şirketin nasıl kurulduğunu bildiği için sahiplenme duygusu daha yoğun oluyor. Aile şirketlerinde küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili bilgilere yabancı olmayan aile bireylerinin işe adaptasyon ve uyum süreci hızlı geliyor.



Karşılaştığımız en büyük zorluk işteki bir problemin aile içine taşınması ve işten dolayı aile içinde bir tartışmanın olması yada aile içindeki bir problemin işe yansması.



Aile şirketlerinin en büyük probleminin bu olduğunu düşünüyorum. Bir aile anayasası oluşturarak kurumsallaşma sürecinde bu sıkıntıları aşacağımızı düşünüyorum.

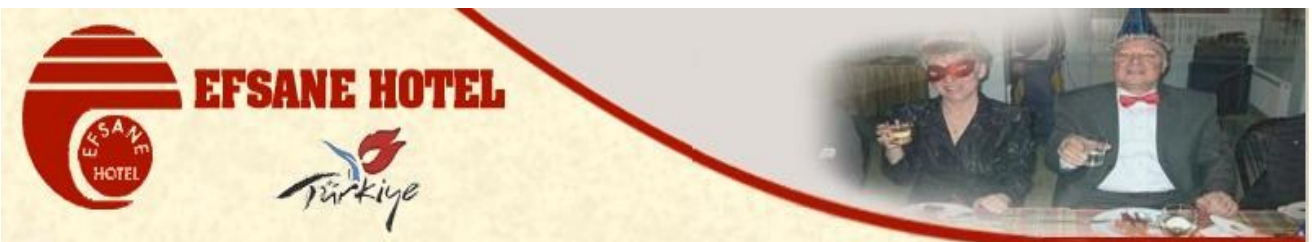
CGS Center: *Siz Efsane Hotel olarak turizm sektöründe faaliyet gösteren bir firmasınız. Bu sektörde hizmet ön plandadır ve müşteri memnuniyetini sağlamak görece olarak diğer sektörlerle oranla daha zordur. Her şeyin planlı, programlı ve kurallara uygun olarak yapılması gereklidir. İşletmenin iç ve dış paydaşlarının beklentilerini nasıl karşılıyorsunuz? Bu bağlamda şirketinizin büyümesinde ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında ne gibi bir strateji izlemeyi planlıyorsunuz?*

Kültür Turizminin Önemli Merkezlerinden Bergama’da Bir Aile İşletmesi: Efsane Hotel

Arif Anıl Ayvaz: Etik değerlere ve ticari ahlaka bağlı olan bir aile şirketi olarak vizyonumuzu oluşturan en temel yapıtaşı, kalitede süreklilik ve mutlak müşteri memnuniyetidir. Bu bilinçle misyonumuz Efsane Hotel ve Butik Anıl Hotel olarak çağımızın getirdiği yeniliklere süratle adapte olarak, teknolojiyi ve gelişmeleri takip ederek sürekli yatırımlarla misafirlerimizin daha rahat konaklayabilmesi için kendimizi yenilemektir. Onları dinliyor ve değişen ihtiyaçları ve beklentileri en etkin şekilde karşılamaya özen gösteriyor, yatırımlarımızda bu doğrultuda planlıyoruz. Turizmde başarı ekip işidir. Bundan dolayı personelimizde bu bilinçte ve eğitimde olmasına önem veriyoruz.

Aile şirketimizi geliştirip, sürdürülebilirliğinin sağlanması için kurumsallaşmak istiyoruz. Bu yüzden alışkanlıklarımızı ve düşünce sistemimizi değiştirmemiz gerekli. CGS Center’ın eğitimleriyle aklımızda “nasıl yapabiliriz?” sorusuna örnek bir model oluştu.

Başlangıç olarak aile fertlerinin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi ve bu sorumluluklarını yerine getirebilmesi için gereken ortam ve koşulların sağlanması gerekmektedir. Ayrıca işin doğru yapılması için bireyler arasında yeterli bir iletişimin olması çok önemli. Biz işimizde buna önem veriyoruz ve bunu sağlamaya çalışıyoruz. Raporlamaya daha fazla önem vererek şirket hakkında daha sağlıklı bilgilerle uzun vadeli daha etkin bir yönetim stratejisi ve hedef belirlemeyi düşünüyoruz. Ana hedefimiz bu bölgede sektörümüzün önde gelen turistik tesislerinden biri olmak ve bu birikimi kurumsal anlamda geliştirmektir.



Kültür Turizminin Önemli Merkezlerinden Bergama’da Bir Aile İşletmesi: Efsane Hotel

Hedeflerimize ulaşabilmek için icraata odaklanarak kurumsallaşma sürecini profesyonel destek alarak sabırla izlememiz gerekiyor. Bu doğrultuda misyonumuz %100 müşteri memnuniyetini hedef alarak yatırımlar yapmak ve mevcut değerlerimizi en etkin şekilde tanıtmaktır. Geçen sene Efsane Hotel’i yeniledik. Önümüzdeki senelerde Butik Anıl Hotel’i yenilemeyi düşünüyoruz. Bu yıl da sanal ortamda şirketimizi yurtiçi ve yurtdışında daha çok kitleye ulaşıp tanıtmak için 5 yıldır faaliyette olan websitelerimizi profesyonel destek alarak geliştirdik.

CGS Center: *Aile şirketleri üstün yönlerini kurumsallaşma çerçevesinde birleştirerek sürekliliklerini sağlayabilmektedir. Siz de iki kız kardeşinizle birlikte ikinci kuşak aile şirketi yöneticileri olarak, babanızdan devraldığınız sorumluluklar kapsamında kurumsallaşmadan algınız ve beklentiniz nedir?*

Arif Anıl Ayvaz: Tabiki babamın canla başla çalışıp oluşturduğu bu işi bende kardeşlerimle birlikte devamlılığını 'arttırarak' sürdürebilmek istiyorum. Bununla birlikte ailemin hayat standartını da düşürmeden işimi geliştirip gelecek nesillere aktarmak benim için çok önemli. Kurumsallaşarak aile içi ve şirket içi ilişkileri düzenlemeyi, profesyonel yönetim anlayışını kavrayıp sağlıklı büyüme stratejileri belirleyebilmeyi ve aile şirketimizi gelecek nesillere aktarabilmeyi hedefliyorum. Böylece gelecekle ilgili beklentilerimi karşılayabileceğimi düşünüyorum.

CGS Center olarak Sayın Arif Anıl Ayvaz’a görüşlerini bizimle paylaştığı için teşekkür ediyoruz.

E.K.O. Endüstri'nin İkinci Kuşak Yöneticisi Işıl Yöndem ile Sosyal Denetimi Tartıştık



Bu ayki konuğumuz çanak anten ve benzeri faaliyetlerinin yanısıra, Decathlon 'un Türkiye üretici E.K.O. Endüstri 'nin yönetici temsilcisi Işıl Yöndem. Işıl Hanım Sosyal Denetim (Social Audit) ile ilgili görüşlerini CGS Center ile paylaştı.

CGS Center : *Merhabalar Işıl Hanım, EKO'yu ve sizi kısaca tanıyabilir miyiz?*

Işıl Yöndem: Merhaba...Orta Doğu Teknik Üniversitesi Metalurji ve Malzeme

Mühendisliğinden mezunum.Şu an firmamızda

hem dış pazara bakıyorum, hem de yönetim temsilciligi görevini sürdürüyorum. Onun dışında ise toplumdaki her bireyin sivil toplumda yer alması gerektiğine inandığım için de kalan vakitlerimde de JCI-Izmir – Genç Girişimciler Derneği ve ODTÜ Ege Mezunları Derneği ile meşgul oluyorum.

Firmamıza gelecek olursam 1999 yılında İzmir – Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyetlerimize başladık.Daha sonrasında ise ikinci üretim yerimiz olan Bağyurdu- İzmir fabrikamız da bünyemize katıldıktan sonra toplamda 8500 m2 kapalı alan ve 22000m2 açık alanda faaliyetlerimize devam etmekteyiz.

Spor aletleri, uydun anten grubu ve otomotiv grubu olmak üzere ürünlerimizi 3 ana başlıkta toplayabilirim. Uydu anten grubumu hem iç hem dış pazarda pazarlamaktayız. İç pazardaki ana müşterilerimiz Vestel, Arçelik, Beko ve Digiturk. Dış pazarda ise Avrupa ve Kuzey Afrika ülkelerine ihracat yapmaktayız. Spor aletleri grubumuzu ise sadece Fransız firması olan Decathlon için üretmekteyiz. 110 çalışanımızla, %48 ihracat payımızla faaliyetlerimizi genel olarak bu şekilde özetleyebilirim.

E.K.O. Endüstri'nin İkinci Kuşak Yöneticisi Işıl Yöndem ile Sosyal Denetimi Tartıştık

CGS Center : *EKO çanak anten ve benzeri faaliyetlerin yanısıra küresel bir şirket olan Decathlon'un da Türkiye'deki üreticisi, bu bağlamda Decathlon tarafından zaman zaman 'Social Audit' denilen sosyal denetimlere tabisiniz. Bize bu konuda bilgi verir misiniz? Sosyal denetim nedir? Nekadar zamanda bir yapılıyor ve bu denetim kapsamında nelere bakılıyor?*



Işıl Yöndem: Decathlon firması kendi bünyesinde çok ciddi bir şekilde sosyal gereklilikleri yerine getirirken aynı zamanda biz tedarikçilerinden de bu ciddiyeti bekliyor ve belli süreçlerde sosyal denetimlere geliyorlar. Aslında bütün dünyadaki tedarikçilerinden beklediği şeyler aynı, basit ve anlaşılabilir kurallar. Örnek vermek gerekirse; çocuk işçi çalıştırılmaması, 48 saat çalışma süresinin aşılmaması, özellikle tehlikeli işlerde görev alan kişilerin güvenlikleri ile ilgili yeterli bilgi edinmiş olmaları, çalışanlar arasında dil, din, ırk, cinsiyet farkı gözetilmemesi, temel ihtiyaçların karşılandığı lavobo, mutfak gibi ortak kullanım alanlarının uygun olması, maaşların sektörde eşdeğer firmaların verdiği ile denk olması ve zorla baskıyla işçi çalıştırılmaması gibi... Aslında bunları alt alta topladığınızda tek bir sonuç elde ediliyor o da çalışan açısından bakacak olursak “insan gibi çalışmak” , işveren açısından bakacak olur isek “karşımızdakinde en az bizim kadar insan olduğunu unutmadan gerekli çalışma ortamının oluşmasını sağlamak.”

Bu denetimlerin nasıl yapıldığına bakacak olursak önce fabrikamız içerisinde denetçileri tura çıkıyor. Her zamankinden farklı olarak bu sefer ürün kalitesi değil de çalışma ortamının kalitesini sorgulayarak.

E.K.O. Endüstri'nin İkinci Kuşak Yöneticisi Işıl Yöndem ile Sosyal Denetimi Tartıştık

Ve bu kapsamda aklınıza gelebilecek her şeyi masaya yatırıyorlar; iş ayakkabısı olmayanları, ya da ayakkabısının topuklarına basanları, kulaklığı kulağında değil de boynunda iş yapanlara kadar. Sonrasında uygunsuzluk bulunur ise bu uygunsuzlukların cevaplarını, açıklamalarını istiyorlar. Ardından ise çalışanlardan gelisi güzel 10 kişi seçiyorlar ve çapraz sorguya alıyorlar. Yukarıda gereklilikleri sıraladığım maddeleri bu sefer Decathlon bizim çalışanlarımıza soruyor. Ayrıca yıl içerisinde yangın tatbikatı yapıp yapmadığımızı , sistemlerinin çalışıp çalışmadığını denetlemek için tatbikat yapıyorlar. Bölümlerde sesin yüksek olduğu bölgelerde çalışanların odimetri testlerinin yapılıp yapılmadığını, fosfat ve boya hattındakileri akciğer testlerinin yapılıp yapılmadığını da kontrol ediyorlar. Aslında en genel ifadeyle yasalara ve sosyal gerekliliklere uygun çalışıp çalışmadığımızı denetliyorlar. Ve en sonunda bizi puanlıyorlar. Bundan sonra da raporlamaları çıkıyor.



Ağırlık Çalışma Sehpası



Olumsuz bir rapor çıkar ise ne yapıyorlar nasıl tepki veriyorlar açıkçası bunu birinci ağızdan söylemem zor, çünkü 5 yılımızı bitirdik ve ne mutlu ki henüz bir problemle karsılaşmadık, ama duyduğumuz kadarıyla en temel gereklilikler yerine getirilmiyor ise istediğiniz kadar kaliteli ürün yapın Decathlon firması tedarikçisi ile olan ilişkilerini kesiyormuş.

E.K.O. Endüstri'nin İkinci Kuşak Yöneticisi Işıl Yöndem ile Sosyal Denetimi Tartıştık

CGS Center : *Sosyal denetimin amaçlarının tam olarak uygulanması bir işletmenin geleceği için sizce ne açılardan önemlidir?*

Işıl Yöndem: Aslında sanırım tam bu noktada Avrupalı gibi düşünmek deyimi tam oturuyor. Çünkü ilk zamanlarda bizler de özellikle bazı maddeleri anlayamıyor ve bu şartlar altında piyasadaki diğer rakiplerimizle nasıl baş edeceğimizi düşünüyorduk. Taki tüm bu uygulamaların hepsi birden sistemde oturduğunda firmamızın yerinin değişmeye başladığını görene kadar. Çünkü bu uygulamalar bizi tercih edilebilir kılmıştı, dolayısıyla bu da her zaman daha kalifiye insan gücü ve sonucunda daha kaliteli iş demek.

CGS Center olarak, Işıl Yöntem'e değerli görüşlerini bizimle paylaştığı için teşekkür ederiz.



CGS Center: *Türkiye’de ikinci kuşak genç girişimci olmanın getirdiği zorluklar ve avantajlar nelerdir? Siz bu avantajları nasıl fırsata çevirdiniz ve zorlukların nasıl üstesinden geldiniz?*

Yeliz ÖZKARAOĞLU: İkinci kuşakla birinci kuşağın arasında işe bakış açısından ve yönetim şekli açısından ciddi farklılıklar var.

İkinci kuşak bir yönetici olarak hem işe adapte olmaya, hem de bu dengeyi tutturmaya çalışıyorsunuz. Özellikle babalar veya annelerin şirket yöneticiliği yaptığı firmalarda iş ve ev hayatını birbirinden ayırmak oldukça güç. Çünkü onların gözünde siz her zaman hatalar yapabilecek çocukları olarak görülüyorsunuz, en azından belli bir süre boyunca. Sadece hata açısından değil aslında her alanda bir süre için sizi çocukları olarak değerlendirmekten vazgeçmiyorlar. Yenilikleri çabuk benimsemiyorlar çünkü onların geçmişten gelen kurulmuş bir düzenleri var. Bunun gibi günlük hayat da sıklıkla karşılaştığımız dezavantajların yanı sıra pek çok da avantajı var aslında. Her şeyden önce sıfırdan başlamıyorsunuz. Aslında bunun bir avantaj mı yoksa dezavantaj mı olduğunu hala tam olarak anlamış değilim. Evet belki iş hayatına sıfırdan başlamadım ama kurulu bir düzene baş kaldırmaya çalışıyorum. Bazen birşeyleri sıfırdan yapmak var olanı değiştirmekten daha kolay olabiliyor. Özellikle benim durumumda olduğu gibi profesyonel yöneticilik deneyimi olmayan ve şirketini belli bir noktaya emeği ve tecrübesi ile getirmiş bir ebeveyn ile çalışıyorsanız. İşlerine, çalışma arkadaşlarına çok daha duygusal yaklaşabiliyorlar, bazı şeylerin değişmesi gerektiğini içten içe inansalar da alışkanlıklarından vazgeçmek istemiyorlar.

Dolayısı ile bize çok iş düşüyor bazen hevesin kırılıyor, bazen aslında kafanızdaki fikrin ütopya olduğunu görüyorsunuz ve bazen de uygulamanın başarılı olduğunu gören birinci kuşağın taktirini kazanıyorsunuz.

O taktiri kazanmaya başladıktan sonra çok daha hızlı kararlar alıp uygulamaya koyabiliyorsunuz. Verdiğiniz mücadele azalıyor. İşte bu noktadan sonra başta size dezavantajmış gibi görülen şeyler bir fırsata dönüşebiliyor.

Evet kuşaklar arasında farklılıklar var ama aynı kuşak içinde yer aldığınız kişilerle de farklılıklarınız var. Bu sebeple bu farklılıkları sorun olarak görmeyi bırakıp bunları bir sinerji içerisinde ortak bir payda da birleştirebildiğiniz zaman aslında başarılı oluyorsunuz. Bu da ancak iletişim ile mümkün olabilir. İşte en zoru aile bireyleri ve çalışanlar arasında bu iletişimi sağlayabilmekte yatıyor zaten.

CGS Center: *Türkiye’de ve uluslararası alanda başarılı olmuş kadın girişimcileri karşılaştırdığınız zaman, aralarında ne gibi farklar görüyorsunuz?*

Yeliz ÖZKARAOĞLU: Sanırım yurtdışındaki kadın girişimciler Türkiye'dekilere göre biraz daha şanslı. Çevrelerinden daha çok destek görüyorlar. Türkiye de özellikle büyük şehirlerin dışında, kendi işini yapmak isteyen kadınlar yeterli desteği göremiyorlar. Gerçi son yıllarda bu desteklerde artış oldu ama genelde kadına yapılan destek ufak çapta işler yapılabilecek düzeyde. Kadın girişiciliği el işçiliği, yemek yapımı gibi kadının ev ortamının dışarı taşınmasından öteye gidemedi Türkiye’de. O sebeple sanayide çalışıyorsanız, özellikle benim gibi iş makinası ve hidrolik gibi tamamen erkek egemen bir sektördeyseniz, oldukça tuhaf tepkilerle karşılaşabiliyorsunuz.



CGS Center: *Ankara'da bulunan OSTİM gibi organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren şirketlerin genelinde ata erkil bir tutumun hakim olduğu görülmektedir. İkinci kuşak bir işletmeci olarak bu durumu nasıl değerlendiriyorsunuz, ne gibi güçlüklerle karşılaşıyorsunuz, neleri başarabildiniz, hangi konularda sonuç alamadınız?*

Yeliz ÖZKARAOĞLU: Kesinlikle daha ataerkil bir bölge OSTİM. Az önce de bahsettiğim gibi bir kere ilk başta müşterileriniz sizi yadırgıyor. En basidinden bir örnek vermek gerekirse birgün tedarikçimle oturuyoruz. İçeri bir müşteri girdi makina almak istiyor. Sorular soruyor bende cevap veriyorum ama adam ısrarla karşında oturan beye doğru dönüp sormaya devam ediyor. Veya bir telefon bağlıyorlar, karşısında bir kadın olduğunu duyan kişi size ısrarla ben bir yetkili ile görüşmek istiyorum. Tamam ben yetkiliyim bana anlatın diyorsunuz ama yok ısrarcı sizin yetkili olduğunuza inanmıyor. Netice de başta bu tepkileri veren müşteri sizin konuya hakimiyetinizi gördüğünde değişiyor. Sanırım bundan 3-5 yıl öncesine kadar kadınların Ostim'de sadece sekreteryaya veya muhasebe bölümünde çalışıyor oluşundan kaynaklı.

Sadece çevre değil ailenizde yadırgıyor aslında bu durumu. Benim şirkete gelmemi babam istedi. Aslında yurtdışında yaşıyordum ve Türkiye'ye dönsen bile Ostim'de çalışmayı düşünmüyordum. Kimya alanında kendi şirketimi kurmayı düşünüyordum. Ama aile şirketinde işe başlamamı çok istedi. İstedi ama sanırım kabullenmesi onun için de kardeşim için de kolay olmadı. Başta müşterilerle veya çalışanlarla iletişim kurmamı yadırgadılar. Ama zamanla yaptığım değişiklikler onların da hoşuna gitti. Artık firmada çalışan veya gelip giden kadınlara bakış açısı değişti. Gerçi hala babam korumacı bir üslup sergiliyor ama sanırım bu kadarı normal.

CGS Center: *Bir iş kadını ve girişimci olarak, kadın çalışanları nasıl değerlendiriyorsunuz?*

Yeliz ÖZKARAOĞLU:

Daha özverili ve dikkatli çalışıyorlar. Sorumluk alıyorlar. Şirketlerini daha çok benimsiyorlar

ve uzun süre kalıcı bir çalışan olmak istiyorlar. Özellikle bu son özellik benim için çok önemli ben işi en az benim kadar sahiplenecek şirketin başarısından mutluluk duyacak insanlarla çalışmak istiyorum ve kadınlar da bu daha fazla. Erkekler daha çok maddiyata ve çalışma saatlerinin esnekliğine bakarken kadınlar huzur içinde çalışabilecekleri ve sahiplenebilecekleri bir işyeri arıyorlar.

CGS Center: *Aile şirketlerinde yönetim tarzlarına bakıldığında, kadın patronlar ile erkek patronları birbirinden ayıran temel farklılıklar nelerdir?*

Yeliz ÖZKARAOĞLU: Kadın bir patronla çalışmadım daha önce sanırım onu benimle çalışanlara sormak daha iyi olur. Birde bence bu erkek-kadın farkından çok kişilik ve yöneticilik tarzı ile ilgili. Ben aslında bu tarz ayrımlardan hoşlanmıyorum. TOBB kadın girişimciler kurulu üyesiyim. Ama bence böyle bir kurulun olması bile doğru değil. Neden erkek girişimciler kurulu yok, kadın girişimciler kurulu var. Neden TOBB'da ATO veya ASO'da mecliste yokuz? Ama sanırım Türkiye'nin kadın girişimciliğini yayana kadar bu tarz pozitif ayrımcılıklara ihtiyacı var.



CGS Center: *Norveç'te çıkarılan bir yasa ile şirketlerde yönetim kurulunun en az yüzde kırkının kadın olması zorunluluğu getirilmiştir. Oysa Türkiye'de yapılan bir araştırmaya göre, İMKB'de işlem gören 338 şirketin sadece yüzde 11'inin yönetim kurulu başkanı kadındır. Bu bağlamda, Türkiye'de gelecek kuşaklarda bu oranın artırılması için başarılı iş kadınlarının veya girişimcilerinin oluşmasında sizce önemli kriterler nelerdir?*

Yeliz ÖZKARAOĞLU: Yüzde 40 Türkiye için gerçekten çok büyük bir rakam keşke olsa tabii ama TBMM'de kadın milletvekili oranını daha bu seçimle %14 de çıkarabilmişken yönetim kurullarında yüzde kırkı bulabilmek gerçekten yakın gelecekte çok zor gözüküyor. Ama genç kuşaklar girişimcilik konusunda gerçekten çok istekli, biz TOBB kadın girişimciler kurulu olarak bir rol model çalışması başlattık. Bu bağlamda ilk etap kız meslek liselerine gidip nasıl başarılı olduk, girişimci olabilmek için ne yapmaları gerekir bunlarla ilgili seminer veriyoruz. Bu sebeple bende Zübeyde Hanım Kız Meslek lisesinde bir konuşma yaptım ve gelen sorular, gençlerin girişimciliğe yaklaşımı gerçekten çok ümit vaad ediciydi. Bize düşen bu istekli yeni nesili desteklemek. Bunuda en iyi onlara karşılaştığımız zorlukları ve bunların üstesinden nasıl geldiğimizi anlatarak yapabiliriz ve tabi ki devlet desteği de çok önemli. Bunun yanı sıra yurt dışında business angels olarak geçen start-uplara maddi ve tecrübe açısından destek verebilecek bireysel yatırımcıların artması da yeni girişimcilerin kazandırılmasında önemli bir etken olacaktır.

CGS Center olarak katkılarından dolayı
Yeliz Özkaraoğlu'na teşekkür ederiz.

Güres Group ile Aile Şirketleri Hakkında Söyleşi



29 Ekim 1923 yılında, Türkiye Cumhuriyeti'ni kuran T.B.M.M.'nin milletvekillerinden olan Ahmet Remzi Güres, 1938 yılında, Manisa Saruhanlı'da kurduğu çiftlikle, Güreş Group'un temellerini atmıştır.

1963 yılında, Ahmet Remzi Bey'in, Saruhanlı'da kurduğu tavuk çiftliğine, 600 adet tavuk alarak adım attığı bu yeni işkolu, bugünkü Güres Group'un liderlik misyonunu üstlendiği yumurta sektörüne girişinin zeminini hazırlar. 1985 yılında, Güreş Group, entegre tesislerinin yem ihtiyacını karşılamak amacıyla, 5000 kg/saat kapasiteyle çalıŖan yem fabrikasını kuran Güreş Group büyümeye devam eder.

CGS Center: Bize kısaca kendinizi ve Güres Grubunu tanıttirmısınız? Siz kaçınıcı kuşaksınız?

Mustafa Güres: Ben ailenin üçüncü kuşak yöneticilerindenim. 29 yaşında ve İstanbul Bilgi Üniversitesi ekonomi bölümü mezunuyum. Güres Group olarak firmamız yumurta üretimi konusunda faaliyet



göstermektedir. Faaliyet alanlarımız ile ilgili detaylı bilgiye web sitemizden de ulaşabilirsiniz. Grubumuzun özelliği, bünyesinde yumurta hakkında her şeyi barındırmasıdır. Güres Group, yumurta ile ilgili ambalajından tutun da yem üretimine, civciv üretiminden tutun organik tavuk gübresine kadar ve en önemlisi de yumurta tavukçuluğu teknolojisi ve ekipmanlarını üreterek

Güres Group ile Aile Şirketleri Hakkında Söyleşi

yumurta hakkında her şeyi entegre olarak tek çatı altında bulundurmaktadır.

CGS Center: *Güres Grubu'nun önümüzdeki orta ve uzun vadeli stratejik hedefleri nelerdir? Nasıl bir büyüme öngörüyorsunuz?*



Mustafa Güres: Güres Group olarak biz bir aile şirketiyiz. Aile olarak aldığımız en önemli kararlardan bir tanesi yumurta üretimi konusunda uzmanlaşmak, profesyonelleşmek ve büyümemizi yine yumurta üretim kapasitemizi arttırarak ve buna bağlı entegrasyonu da genişleterek gerçekleştirmektir. Güres Group olarak ürettiğimiz yumurta ürünü tüm toplumların en önemli besin kaynaklarından biri olup, 7'den 70'e herkesin tükettiği de bir gıda maddesidir. Ürettiğimiz ürün toplum için çok önemli bir gıda maddesi olup aynı zamanda canlıdan elde edilen bir ürün oldu için en hassas ve üzerinde titizlikle çalışılması gereken mesleklerdendir. Dolayısı ile aile olarak başka bir sektör dalına kaymayarak sadece yumurta üretimine odaklanmayı seçtik ve büyümemizi de bu alanda gerçekleştirmeye karar verdik.

CGS Center: *Yabancı ortaklar düşünüyor musunuz? Bir gün Borsaya açılmayı veya IMKB'nin yeni düzenlemeleri çerçevesinde oluşturulan —Gelişmekte olan İşletmeler Piyasasında yer almayı düşünür müsünüz?*

Mustafa Güres: Sizin de bildiğiniz gibi ortaklık hele ki Türkiye'de ortaklık çok zor bir müessese. Türkiye'de yapılan ortaklıkların ne kadar başarısız ve verimsiz olduğunu biliyoruz. Grubumuza özellikle yurt içinden olmak üzere çeşitli ortaklık teklifleri gelmektedir. Fakat bu konuya aile olarak daha hazır hale gelmemiz, kabullenmemiz gerekir.

Güres Group ile Aile Şirketleri Hakkında Söyleşi



Şu an için herhangi bir ortaklık düşüncemiz olmamakla beraber teklifleri değerlendirmekten ve iyi bir proje olursa tabii ki kararımızı revize etmekten kaçınmayız. Aile olarak borsadan şimdiye kadar hep uzak durduk ve her zaman üretime odaklanan bir yapımız var. IMKB'nin yeni

düzenlemeleri grubumuz için faydalı olacak ise biz de bu yeni düzenlemede niçin bulunmayalım. Aile olarak prensibimiz şirketimize faydalı olacak her konunun içinde bulunmaktır.

CGS Center: *Bu stratejik hedefleri gerçekleştirmek için gerek şirketin gerekse ailenin kurumsal yapısı açısından ne gibi önlemler almayı düşünüyorsunuz?*

Mustafa Güres: Üçüncü neslin de artık yaş olarak büyümesi ve onların da şirket içinde görev almak istemeleri bizi tabii ki de aile içinde kurumsallaşma çalışmalarına itti. Üçüncü nesil çocukların şirket içinde görev almaları genellikle onların ilgi alanları ve kabiliyetlerine göre şekilleniyor. Şirket içerisinde ise profesyonellerin görev dağılımları ve kariyer planlamaları alanında kurumsallaşmayı hemen hemen tam manasıyla tamamlamış bulunmaktayız. Şimdi sıra, üçüncü kuşakların şirkette yer almalarından önce aile içinde tam anlamıyla kurumsallaşmayı sağlamaktır.

CGS Center olarak, Mustafa Güres'e değerli görüşlerini bizimle paylaştığı için teşekkür ederiz.

Bir Başarı Öyküsü Bolca Hindi

Bolu Kalite Yem Sanayi A.Ş. kurucusu olan Şerafettin Erbayram tarafından 1980 yılında kurulmuştur.

Bolca Hindi zaman içerisinde kurumsallaşmış, ISO kalite belgelerini almış ve devamlı artan kapasitesiyle ileri teknoloji ile donatılmış yeni kesimhanesinde üretimini sürdürmektedir.



Şerafettin Erbayram, meslek hayatında hep yaptıklarından başka daha neler yapabileceğini düşünmüştür. 1956 yılında lise öğrenimine paralel olarak Almanya’da Ziraat Mühendisliği eğitimi almıştır.

İş hayatına ziraat mühendisi ve teknik eleman olarak başlamış, Bolu’da verimliliği artırma projeleri ile ilgilenmiştir.

Kendini hep araştırmaya adanmış olduğunu belirten Şerafettin Erbayram, beyaz et sektörünün doğması ile birlikte beyaz ete yem üreten bir firma kurduğunu ve böylece meslek hayatının basamaklarının da daha belirgin olmaya başladığını belirtmektedir. Bütün bu konulara yeni bilgiler eklediği için de çevrede “bilen adam”, “araştıran adam” olarak anılmaya başlamıştır.

Olmamış bir şeyi başarmanın özel kılındığını düşünen Şerafettin Erbayram, Bakanlıkta “hindi yumurtası” ile ilgili tarifi dahi olmadığı on beş yıl önce, yurtdışındaki gelişmeleri takip etmiş, yurtdışındaki firmalarla görüşmüş ve hindi etinin gelecek vaat ettiğini öğrenmiştir.

Bolca Hindi, hindi etine verdiği önem kadar keçi sütüne de önem vermektedir.



Bir Başarı Öyküsü Bolca Hindi

Bir dönem sosyal sorumluluk projesi olarak keçi sütünü evlere kadar servis etmişlerdir. Keçi sütünün faydalarının anlaşılmasını sağladıktan sonra insanlar daha fazla keçi sütü talep etmeye başlamışlardır.

Şu anda Bolca Hindi'nin yönetim kurulunu aile üyeleri



oluşturmaktadır. Şerafettin Erbayram, yönetim kurulunda genel koordinatörlük görevini sürdürürken oğlu Kamil Erbayram genel müdür, eşi Hayriye Erbayram ve kızı İlknur Digiçaloğlu da yönetim kurulu üyeliği yapmaktadır.

Bolca Hindi kurucusu Şerafettin Erbayram ile yapılan kısa bir söyleşi...

CGC Center: Şerafettin Bey, kısaca aileniz ve Bolca Hindi'den bahseder misiniz?

Şerafettin Erbayram: İnsan sağlığına değer veren, Kanun ve yönetmeliklere uygun, topluma, çevreye ve hayvan haklarına saygılı, uluslararası standartlarda, araştırmacı ve yenilikçi bir yaklaşımla, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamakla yetinmeyip daha fazlasını yapmaya çalışan, Ürettikleri ile ve ülke ekonomisine katkıda bulunan, Çağdaş, güvenilir ve dürüst bir aileyiz. Bu misyonumuzu gerçekleştirmede, üretim zincirimiz ISO 9001 2000, ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri ile desteklenmiştir.



Bir Başarı Öyküsü Bolca Hindi

CGS Center: Yönetim kurulunun tüm üyelerini çekirdek ailenizden seçmenizin nedeni nedir?

Şerafettin Erbayram:

Kurucuların veya yönetim kurulunun çekirdek aileden olması şirket kuruluş başlangıcının kolay olmasından kaynaklanmaktadır. Sonraları karar almakta, şirket birimlerinin müdürlerine hep aynı mesafede olduğu için yönetim daha verimli olmaktadır. Şirketin felsefesi A dan Z ye bütün personele eşit mesafede olmaktır. Kararlar kolektif düşünceli oturumlarda daha kolay alınabilmektedir.

CGS Center: Peki bunun avantaj ve dezavantajlar olmuş mudur?

Şerafettin Erbayram: Herhangi bir olumsuzluk zezilmemiştir, çünkü işlerin yönetimselliği anlamında birim müdürleri yönetim kurulu üyesi gibi hareket etmektedirler. Bu durum şirket için bir avantaj oluşturmaktadır.

CGS Center: İleride yönetim kuruluna ailenin dışından bir üye almayı düşünür müsünüz?

Şerafettin Erbayram: Şimdiye kadar böyle gereksinim doğmadı. Ancak, gerekli görüldüğünde mutlaka dışarıdan da üye almaya açığız.

CGS Center: Yönetim kurulu üyesi olarak seçeceğiniz kişi için göz önünde bulundurduğunuz özellikler nelerdir?



Bir Başarı Öyküsü

Bolca Hindi



Şerafettin Erbayram: Şirketin büyümesini sağlayacak, araştırmacı yapıda, pozitif düşünen düne değil yarına bakış açısı taşıyan özellikler aranır.

CGS Center: Çekirdek ailenin dışında geniş aileden (büyük kardeşler, kuzenler) de Bolca

Hindi'de çalışan var mıdır? Eğer varsa bu konunun avantaj ve dezavantajları nelerdir?

Şerafettin Erbayram: Evet, birkaç eleman var. Fakat diğer personel ile çalışma ve performans beklentimiz bakımından her hangi bir fark gözetmemektedir. Dolayısı ile konunun bir dezavantaja dönüşmesine müsaade edilmemektedir.

CGS Center: Ailenin gelecek nesilleri için bir çalışması ve/veya kariyer planı var mıdır?



Şerafettin Erbayram: İlk planımız doğal olarak, gerekli bilgi deneyimler aktarılmış bir gelecek nesil ile vizyonumuzu gerçekleştirmek ve bu sayede şirketimizin büyümesini sağlamaktır. Ayrıca bölgesel kalkınmayı, özellikle kırsal kalkınmayı ilke edinmelerini sağlayarak yaşadıkları bölgeye maksimum fayda sağlayabilmelerini temin etmektir.

CGS Center: Aile anayasasınız mevcut mu? Mevcut değilse hazırlanması planlanıyor mu?

Bir Başarı Öyküsü Bolca Hindi

Şerafettin Erbayram: Henüz hazırlanmış bir anayasamız mevcut değil. Ancak, bu konu ile ilgili yoğun düşünce trafiği içersindeyiz. En kısa zamanda şirket anayasamızı hazırlamayı düşünüyoruz.

Bu anayasa gelecek yönetimlere de yol gösterici nitelikler taşıyacaktır. Düşüncelerimizi yazılı hale getirmek için acele etmeden doğru kararlar almak ve şirket anayasasını doğru bilgi ve görüşler çerçevesinde oluşturmak önemli olacaktır diye düşünüyorum.

CGS Center: *Çocuklarınızı iş hayatına ve aile şirketini yönetmeye nasıl hazırladınız?*

Şerafettin Erbayram: Aile fertleri bölüm müdürlerinin işlerine karışmazlar. Oğlum bu verileri çok güzel uygulamaktadır. Kolektif karar almayı ilke edinmiştir. Kendisi işletme ve ekonomi eğitimi almıştır. En büyük felsefesi düne değil yarına bakmaktır.

Kızım yurt dışındadır. Önerdiğim konularda işle ilgili bilgiler derleyip getirmektedir ve yönetim kurulunda bu bilgiler tartışılmaktadır.

CGS Center: *Aile şirketinin büyüme stratejisi nedir ve sürdürülebilirliği konusunda neler yapılmaktadır? Nelere önem verilmektedir?*

Şerafettin Erbayram: Sağlıklı ve fonksiyonel gıdalar (niş – butik ürünler) üreterek büyümek istiyoruz ve stratejilerimiz bunun üzerine kuruludur. Bu amaca ulaşmak için araştırmalar yapmak, yatırımları bu konulara doğru yönlendirmek ve gerekli görülen ürünleri markete sunarak şirketimizi büyütmek yapılacak işlerin sıralaması olmaktadır. Ayrıca, tüm bunları gerçekleştirirken bilhassa sözleşmeli üretim metodu ile bölgesel kalkınmaya yardım etme hususuna da aşırı önem vermekteyiz.

**CGS Center olarak katkılarından dolayı
Şerafettin Erbayram'ateşekkür ederiz.**

CGS Center: *Devrim Hanım, öncelikle, Girişimci İş Kadınları ve Destekleme Derneği (ANGİKAD) olarak faaliyetlerinizden biraz bahseder misiniz?*

Devrim EROL: ANGİKAD Türk kadınının daha fazla katılımını ve iş kadınlarımızın işletmelerini güçlendirmelerini sağlamak üzere başkentli girişimci kadınlar olarak rehberlik ve öncülük eden bir sivil toplum derneği olma hedefiyle

yola çıkmıştır. Derneğimiz bugün 80'den fazla üyesiyle sadece başkentimizde değil, ulusal ve uluslararası arenada Türk girişimci iş kadınlarının yerinin ve etkinliğinin artırılması amacıyla çalışmalarını yürütmektedir.

Derneğimiz ilk kez 2010 yılı Kasım ayı Girişimcilik Haftasında “Ankara Kardelenler Girişimcilik Kampını” düzenlenmiştir.

Kampımıza Kampımızda Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği bursiyerleri olan, üniversite son sınıfta okumakta olan 30 Kardelen kız öğrenci katılmıştır. Öğrenciler Türkiye'nin çeşitli illerinden ve üniversitelerinden seçilerek gelmiştir. Öğrenciler kampımız süresince, konusunda uzman olan kişiler tarafından girişimcilikle ilgili olarak 8, kişisel gelişimle ilgili olarak ise 7 farklı konu başlığında eğitim almış, ayrıca gerek üyelerimizden gerekse Türkiye'nin önde gelen kadın girişimcilerinden oluşan ve içlerinde Bahar Korçan ve Gamze Cizreli'nin de bulunduğu toplam 6 girişimci kadınıımızdan başarı hikayelerini dinleme fırsatı bulmuşlardır. Her ay gerçekleştirdiğimiz “Aylık Toplantılarımızda” kendi konularında uzman kişileri konuk ettiğimiz toplantılarımızla üyelerimiz dinleme fırsatı bulmaktadırlar.





İş birliği ve dayanışmayı güçlendirmek amacıyla yapılan “Üye İş Yeri Ziyaretleri”, ayrıca dernek üyelerini ilgilendirecek güncel konularla ilgili “Yuvarlak Masa Toplantıları” etkinlikleri organize edilmektedir. Derneğimiz Türkiye’de ilk defa organize edilen bir

etkinlik olarak I.Ulusal Kadından Kadına İş Günleri’nin ilkinin 2008’de düzenlemiştir ve bu etkinlikle ulusal alanda iş kadınları arasında tanışıklığın artması ve böylece yeni işbirliklerinin başlatılması desteklenmiştir. Bunun yanında derneğimiz kuruluş tarihinden bu yana yerel, ulusal ve uluslararası birçok kurum ve kuruluş ile bağlantılı olarak ulusal ve uluslararası çalışmalar ve projeler yürütmektedir.

Haziran 2010 tarihinde gerçekleştirdiğimiz “ Yarımdan Bir Olmaz, Meslek ve İş Örgütlerinin Yönetiminde Kadın Temsili” nim tartışmak, ulusal ve uluslararası düzeyde yasal düzenlemeleri ve başarı hikayelerini paylaşmak amacıyla uluslararası tanıtım ve çalışma toplantısı düzenlenmiştir. Nisan 2011 tarihinde gerçekleştirdiğimiz “Yarımdan Bir Olmaz, Parlamentoda Kadın Temsili” konulu eğitim ve çalışma toplantısının amacı, içinde bulunduğumuz 2011 yılında ülke gündeminin genel seğıimlere odaklandığı bu günlerde, çok önemsemiğimiz ve Türk kadınının yönetim erki içinde var olmasının en gerekli olduğu alanların başında gelen Türkiye Büyük Millet Meclisi içindeki varlığının nicelik ve nitelik bakımından artışına katkı sağlamak ve siyasette var olmak isteyen kadınlarımızı bu konuda cesaretlendirmek ve desteklemek için düzenlediğimiz toplantımıza toplam 140 kadın katılmıştır.

CGS Center: *Türkiye’de ikinci kuşak genç girişimci olmanın getirdiği zorluklar ve avantajlar nelerdir? Siz bu avantajları nasıl fırsata çevirdiniz ve zorlukların nasıl üstesinden geldiniz?*

Devrim EROL: İş ve aile hayatı arasında dengeyi kurmakta zorlanmaları aslında kadınların iş hayatından uzaklaşmalarının temel nedenidir. Bu konudaki çocuk bakımı, süt izni gibi yasal düzenlemelerin yetersiz kalması ise kadınların karşısındaki en büyük güçlüktür.

Kadınlar zaten yetiştirilme tarzlarının da gerektirdiği şekilde birçok işi bir arada yürütebilecek yeteneğe sahipler. Bu yüzden aile yaşamındaki “yönetim” yeteneğini iş hayatına da taşıyabilen kadın bu iki hayatı paralel olarak yürütebilme becerisine de sahip oluyor. Tabii ki kadının bu rolleri dengelemesinde en büyük yardımcı da aile bireyleridir. Evin içerisinde dengeli bir görev paylaşımı oluşturulduğu takdirde kadınların omuzlarındaki yük de bir nebze azalmış oluyor.

CGS Center: *Türkiye’de ve uluslararası alanda başarılı olmuş kadın girişimcileri karşılaştırdığınız zaman, aralarında ne gibi farklar görüyorsunuz?*

Devrim EROL: Türkiye ve dünyada son yıllarda girişimcilik kültürünün gerek bireysel gerekse kurumsal ölçekte geliştiği ve teşvik edildiği bilinmektedir. Kullanılmayan potansiyeli kullanılır hale getirip yeni iş gücü yaratmanın yolu ise kadınların da kendi girişimlerini kurarak ekonomik hayata katılımıdır.

Türkiye’de kadın girişimci sayısının az olması sadece Türkiye’nin değil dünyada da karşılaşılan bir sorundur. Özellikle kadınların ülkemizde sermayeye ulaşması neredeyse imkansız. Bankalar ve Finans kuruluşları ipoteksiz kredi imkanı sunmadıkları için kadınların girişimciliğine engel oluşturmaktadır.

CGS Center: *Ankara'da bulunan OSTİM gibi organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren şirketlerin genelinde ata erkil bir tutumun hakim olduğu görölmektedir. İkinci kuşak bir işletmeci olarak bu durumu nasıl değerlendiriyorsunuz, ne gibi güçlüklerle karşılaşıyorsunuz, neleri başarabildiniz, hangi konularda sonuç alamadınız?*

Devrim EROL: Toplumda geçmişten bugüne biz kadınlara öğretilmiş, hatta sadece kadınlara değil erkeklerin de üzerlerine yapıştırılmış roller var. Kadınların çalışma hayatında yer almaları hatta başta yer almayı istemelerinin önündeki en büyük engel ise toplumun yerleştirdiğı bu rollerdir. Kadın sivil toplum örgütleri tabii ki erkek egemen yapı içerisinde kendilerine yer bulmakta biraz zorlanıyorlar. Ancak Türkiye için vazgeçilmez olan önderimiz Mustafa Kemal Atatürk'ün Türk Kadını için açtığı eşitlik yolundan ilerlemek çağdaş uygarlığın en temel değerlerinden biridir. Biz de bu eşitliğin sağlanması için toplumu bilinçlendirecek ulusal ve uluslararası düzeyde projeler geliştirmede aktif rol oynuyoruz. Özellikle kadınların kadınlarla ticari ilişkiler geliştirmesi ve böylece güçlenerek erkek egemen bir yapıda güçlü biçimde var olabilmeleri için çeşitli toplantılar, eğitimler ve benzer çalışmalar yapmaktayız.

CGS Center: *Bir iş kadını ve girişimci olarak, kadın çalışanları nasıl değerlendiriyorsunuz?*

Devrim EROL: Kadın çalışanlar doğaları gereğı erkeklere nazaran daha duyarlı, daha sakindirler ve insan ilişkilerini kurma ve sürdürme açısından da daha başarılı olduklarını söyleyebilirim. Kısa ve uzun vadeli planlar yapabilme ve kaynakları daha yararlı şekilde kullanabilme açısından da kadınların daha etkin oldukları söylenebilir.

CGS Center: *Aile şirketlerinde yönetim tarzlarına bakıldığında, kadın patronlar ile erkek patronları birbirinden ayıran temel farklılıklar nelerdir?*

Devrim EROL: Erkek patronların beklentileri daha çok ekonomikken, kadınların kişisel beklentileri ön plandadır. Kadın patronlar kendi ve çalışanının sosyal anlamda tatmin olmasına daha çok önem veriyorlar. Kadın patronların genel anlamda çalışanlarıyla daha yakın bir ilişkisi olduğu söylenebilir.

CGS Center: *Norveç'te çıkarılan bir yasa ile şirketlerde yönetim kurulunun en az yüzde kırkının kadın olması zorunluluğu getirilmiştir. Oysa Türkiye'de yapılan bir araştırmaya göre, İMKB'de işlem gören 338 şirketin sadece yüzde 11'inin yönetim kurulu başkanı kadındır. Bu bağlamda, Türkiye'de gelecek kuşaklarda bu oranın artırılması için başarılı iş kadınlarının veya girişimcilerinin oluşmasında sizce önemli kriterler nelerdir?*

Devrim EROL: Kadın kotası yalnızca Norveç'te değil Avrupa ülkeleri, ABD, Latin Amerika ve Afrika ülkelerinde de hem iş hem de siyaset yaşamında kullanılan, başarılı bir yöntem. Bu yöntemin ülkemizde de pozitif ayrımcılık uygulanmasında önemli bir adım olduğunu düşünüyorum. Kadın girişimcilerin oluşmasında bir önemli engel daha var ki bu da kadınların finansman kaynağı bulamama sorunu. Devlet ve bankacılık sektörünün kadınlara finansman yaratmak için çeşitli yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir. Kadın girişimcilerin kişisel karakteristik özellikleri arasında dinamik, bağımsız, özgüvenli, rekabetçi ve amaç yönelimli olmaları gerekmektedir. Böylelikle örnek olabilecek başarılı kadın girişimcileriartacak ve toplumda gerekli olan kadın rol modeller oluşacaktır.

CGS Center olarak katkılarından dolayı Devrim Erol teşekkür ederiz.



TÜRMOB Genel Başkanı YMM Nail Sanlı, CGS Center'ın "Türkiye Finansal Raporlama Standartları ve Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Getirdikleri" hakkında sorularını yanıtladı.

CGS Center: *Sizce, 1 Temmuz 2012 yılında uygulamaya girecek olan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu(TTK), şirketlerde kurumsal yönetim açısından ne gibi farkındalıklar yaratacaktır?*

YMM Nail Sanlı: Muhasebe - denetim mesleği günümüzde tarihi dönüm noktalarından birisini yaşamaktadır. Yeni Türk Ticaret Kanunu (Yeni TTK) mesleğimizi 3568 sayılı yasadan sonra, genel anlamda etkileyen en önemli düzenleme olmuştur.

Yeni TTK'da kurumsal yönetim anlayışı sadece borsa şirketleri için öngörülen kurallar bütünü olmaktan çıkmakta ve tüm işletmelere uygulanması gereken, yatırımcıya güven verme, sürdürülebilir gelişme unsuru olarak görülmektedir. Yeni TTK, tüm sermaye şirketlerine uygulanan kurumsal yönetime, iç ve bağımsız denetime ilişkin temel hükümler getirmiştir.

Kanunun kurumsal yönetim yaklaşımı;

- (1) derinlemesine şeffaflık,
- (2) adillik,
- (3) hesap verilebilirlik, ve
- (4)sorumluluk

olmak üzere dört ana temel üzerine oturmaktadır.

Yeni TTK kapsamında, her sermaye şirketi bir internet sitesi açmaya, böyle bir site mevcutsa bir bölümünü bilgi toplumu hizmetlerine ayırmaya zorunlu tutulmuştur.

Yeni TTK "bilgi toplumu"nu bilgiye ulaşabilen toplum olarak anlamaktadır.

CGS Center: *Yeni TTK hakkında, "Bugüne kadar mesleğimiz kayıt ve defter tutma anlamında gelişmişti. Şimdi işin denetim boyutu önem kazandı." dediniz. Yeni TTK, denetim boyutunda, meslek mensuplarına ne gibi, işletmelere nasıl sorumluluklar yüklemiştir?*

TÜRMOB Genel Başkanı YMM Nail Sanlı CGS Center'ın Sorularını Cevapladı

YMM Nail Sanlı: Yeni Türk Ticaret Kanunu gerek muhasebe uygulamaları ve muhasebe standartları gerekse denetim ve denetim standartları alanında devrim niteliğinde düzenlemeler getirmektedir.



Yeni TTK, sermaye şirketlerinin, yani anonim, limited ile sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerin ve şirketler topluluğunun denetiminde, reformcu bir anlayış ve çağdaş bir yaklaşımla, köklü bir sistem değişikliği getirmektedir. Değişiklik, ulusal ve uluslararası piyasalarda güveni kuracak, yerleştirecek ve Türkiye'ye yeni bir bakış açısı kazandıracak niteliktedir. Bu bağlamda, yeni denetim yaklaşımı;

- uzman, mesleki yönden yeterli, teknik donanımlı, hukuki anlamda özenli, sorumluluğunun bilincinde olan,
- bağımsız bir denetçi tarafından Uluslararası Denetim Standartlarına uygun,
- meslek etiğine bağlı olarak gerçekleştirilen,
- mesleğin gereği olan şüphecilikle yapılan,
- şeffaf bir denetim olacaktır.

Yeni TTK, muhasebe ve denetim mesleğinde önemli değişiklikler getirmekte ve TÜRMOB'a önemli görevler vermektedir. Denetim Uluslararası Denetim Standartlarına uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına göre yapılacaktır. Türkiye Denetim Standartları, TÜRMOB bünyesinde kurulacak Türkiye Denetim Standartları Kurulu içersinde oluşturulacaktır. Kurulacak Türkiye Denetim Standartları Kurulu, uluslararası denetim standartları ile uyumlu ulusal denetim standartlarını oluşturmak üzere TÜRMOB ile ilişkili, TÜRMOB bünyesinde olacak ve sekreteryası TÜRMOB tarafından yürütülecektir.

Yeni TTK mesleğimizin denetim boyutunu ön plana çıkarmaktadır. Bu açıdan denetim alanındaki çalışmalarımıza hız verdik. Yeni TTK'nın TÜRMOB'a verdiği yetki çerçevesinde Türkiye Denetim Standartları Kurulu artık yasal bir zemine kavuşmuştur. Bu Kurulun yayımlayacağı standartlar her kesimi bağlayıcı nitelikte tek bir standart seti olarak uygulamaya geçecektir.

TÜRMOB Genel Başkanı YMM Nail Sanlı CGS Center'ın Sorularını Cevapladı

CGS Center: *TÜRMOB olarak, meslek mensuplarının yeni TTK'in öngördüğü TFRS (Türkiye Finansal Raporlama Standartları) ve denetim (Uluslararası Denetim Standartları) konusunda yetiştirmeleri için başta eğitimler, konferanslar olmak üzere her türlü çabayı harcıyorsunuz. Şirketlerimize neler tavsiye edersiniz?*

YMM Nail Sanlı: Yukarıda belirtmiş olduğum yol haritamıza göre standartları uygulayacak ve bu standartlara göre hazırlanacak finansal tabloların denetimini yapacak meslek mensuplarımızın eğitim gereksinimlerini karşılamak için yoğun bir eğitim dönemi bizleri bekliyor.

Bu eğitim çalışmalarının açılışı niteliğindeki TÜRMOB - TMSK ve ULUSLARARASI MUHASEBE STANDARTLARI KURULU VAKFI işbirliği ve Dünya Bankası destekleriyle "KOBİ'LER İÇİN FİNANSAL RAPORLAMA STANDARDI EĞİTİMCİLERİN EĞİTİMİ ÇALIŞTAYI"nı 15-17 Mart 2011 tarihlerinde Ankara'da gerçekleştirdik.



Çalıştaya Türkiye'nin çeşitli üniversitelerini temsilen muhasebe-finance öğretmen görevlileri başta olmak üzere, eğitimci kimliğine haiz çeşitli kurum ve kuruluşların temsilcileri ve eğitimci meslek mensupları katılmışlardır.

Çalıştayı Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu Vakfı Eğitim Direktörü Michael WELLS yürütmüştür. Başarılı, verimli ve interaktif geçen eğitimcilerin eğitimi çalışması sonunda katılımcılara "KOBİ'ler için UFRS Eğiticileri Eğitim Sertifikası" verilmiştir. Bu 3 günlük eğitim programında KOBİ muhasebe standartları hakkında bilgilerini daha da derinleştirme olanağını bulan eğitimcilerimiz, ülke çapında illerimizde bulunan meslek odalarımızda meslek mensuplarımızı, mali müşavirlerimizi ve denetçilerimizi yeni standartlar hakkında bilgilendireceklerdir.

Yeni Türk Ticaret Kanunu kapsamında TÜRMOB olarak muhasebe ve denetim meslek mensuplarımıza yönelik eğitim programımız üçlü saç ayağından oluşmaktadır.

TÜRMOB Genel Başkanı YMM Nail Sanlı CGS Center'ın Sorularını Cevapladı

Buna göre;

1. Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Eğitimi
2. Denetim ve Uluslararası Denetim Standartları Eğitimi
3. Yeni Türk Ticaret Kanunu Sürecinin Eğitimi

çalışmalarımızı 2011 yılı içinde hızla yürütmeyi planlamaktayız.

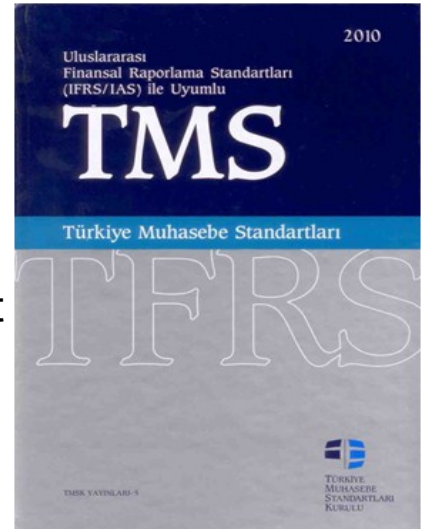
Bu kapsamda bu yaz boyunca eğitimcilerin eğitimi programlarını uygulayacağız. Daha sonra ise Eylül 2011'den itibaren muhasebe ve denetim meslek mensuplarımıza yönelik bağımsız denetim eğitim çalışmalarını başlatmış oluyoruz. Eğitimlerde; Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Eğitimi için 21 saat, Denetim ve Uluslararası Denetim Standartları Eğitimi için 78 saat ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Sürecinin Eğitimi için 7 saat olmak üzere toplam 106 saatlik bir eğitim planlıyoruz.

Yukarıda belirtilen eğitim program ve takvimi içinde uluslararası finansal raporlama standartlarını uygulayacak ve standartlara göre hazırlanacak finansal tabloların denetimini yapacak meslek mensuplarımızın eğitim gereksinimlerini karşılamak için biraz önce bahsettiğim çalıştay ile birlikte yoğun bir eğitim dönemi başlamış bulunmaktadır.

Ülkemizde sayıları 80.000'i aşan meslek mensuplarımız deneyimleri, bilgi birikimleri ve aldıkları eğitimlerle yeni standart ve uygulamalara bu süre içinde tam olarak hazır olacaklardır.

Şirketlerimize meslek mensuplarımızdan bu süreçte azami derecede faydalanmalarını ve teknik alt yapılarını hızla kurmalarını öneriyoruz.

CGS Center: *Büyük sermaye şirketlerinde Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) ve KOBİ'lerde KOBİ TFRS uygulanmaya başlanacaktır. Sizce, şirketlerimizin uygulama sırasında yaşayabileceği olası sıkıntılar nelerdir? Bu sıkıntıların önüne geçilmesi için şirketlerimiz, şimdiden ne gibi hazırlıklar yapmalıdırlar?*



TÜRMOB Genel Başkanı YMM Nail Sanlı CGS Center'ın Sorularını Cevapladı

YMM Nail Sanlı: Halka açık şirketler uzun süredir zaten Uluslar arası Muhasebe Standartlarını uyguluyorlardı. Konuyu KOBİ'ler açısından değerlendirelim. KOBİ'lerde finansal raporlama (muhasabe) uygulamalarına yön veren hususlar değerlendirildiğinde, KOBİ'lerin vergi yönlü olarak devlete raporlama açısından muhasebeyi ele aldıkları görülmektedir.

Özellikle küçük işletmelerde, muhasabe kayıtları sadece yasal bir yükümlülük olarak algılanabilmektedir. Buradaki muhasabe kayıtlarının, işletmenin gelecekteki özellikle finansal yapılanması için gerekli kaynakları oluşturduğu düşünülmebilmektedir. Muhasebe işlevlerinde bilgi işlem teknolojilerinin kullanımı Orta Büyüklükteki İşletmelerin bir kısmında kabul görmüşken; bir kısım Küçük ve Orta Ölçekli İşletme yönetimi, bu sistemleri uygulayabilecek teknik eleman eksikliği ile beraber parasal kaynak yetersizliği üzerinde durmaktadır. KOBİ'ler geleneksel muhasabe uygulamalarında teknolojik imkanlardan çok fazla yararlanamamakta, muhasabe alanında da nitelikli işgücü sorunu yaşamakta, sağlıklı bir iç kontrol sistemi ve finansal raporlama ortamı yaratmada sıkıntılar yaşamaktadırlar.

Kredi temini için bankalara raporlama, finansal analiz ve derecelendirme (Basel II Uzlaşısı) vb konular artık KOBİ'lerin de ortakları için ve bilgi için muhasabe ve raporlama anlayışını, aynı şekilde ortaklar için ve bilgi için bağımsız denetim anlayışını benimsemelerini gerektirmektedir.

CGS Center: *Şirketlere internet sitesi kurmaları, paydaşların aydınlatılması ilkesinden hareketle, hesapverebilirlik ve şeffaflığı sağlayıcı çok sayıda zorunluluk getirilmiştir. Sizce şirketlerimiz bu gelişmelerin yeterince farkında mı? Bu konuda ne gibi mesajlar vermek istersiniz?*

YMM Nail Sanlı: Yeni TTK kapsamında, her sermaye şirketi bir internet sitesi açmaya, böyle bir site mevcutsa bir bölümünü bilgi toplumu hizmetlerine ayırmaya zorunlu tutulmuştur. Ayrıca, şeffaflık, kamuyu aydınlatma ve hesap verebilirlik temel ilkelerdir. Bu açıdan kurumsal yönetim anlayışının ön plana çıktığını görüyoruz.



TÜRMÖB Genel Başkanı YMM Nail Sanlı CGS Center'ın Sorularını Cevapladı



Bu sistem değişimine şirketler kesimimizin başta üst yönetimleri olmak üzere uyum sağlamaları büyük önem taşımaktadır.

CGS Center: *Bilindiği üzere Türkiye'deki şirketlerin çoğunluğunu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Yeni TTK ve beraberinde TFRS'nin uygulanmaya konulması,*

şirketlerin daha ucuz sermaye bulma arayışında Gelişen İşletmeler Piyasası'na doğru yönelmelerine yardımcı olur mu?

YMM Nail Sanlı: Ülkemizdeki işletmelerin %99'undan fazlasını oluşturan KOBİ'lerin sağlıklı bir muhasebe ve finansal raporlama sistemine sahip olmalarının çeşitli faydaları bulunmaktadır.

Bu faydalardan birisi de, KOBİ'lerin özellikle ekonomik kriz dönemlerinde yoğun bir şekilde yaşadıkları finansman teminine yönelik sıkıntılarının giderilmesine ve sermaye maliyetlerinin azaltılmasına ilişkin olanıdır.

Gerçekten, başta ekonomik kriz dönemleri olmak üzere KOBİ'ler ciddi bir kaynak sıkıntısı içinde olmuşlardır.

Bu sıkıntının aşılmasında sağlıklı bir finansal raporlama sisteminin varlığı önemlidir. Zira, sağlıklı bir muhasebe, kayıt ve finansal raporlama sistemine sahip işletmelere kreditorlerin bakış açısı olumlu olacak, bu işletmelerin kredibiliteleri daha yüksek bir derecede belirlenecek, sermaye maliyetleri azalacak ve finansal itibarları artacaktır. Aynı şekilde halka açılmak suretiyle finansman temin etmek isteyen KOBİ'ler için menkul kıymet borsalarına kotasyon şartı olarak kaliteli ve sağlıklı bir finansal raporlama sistemine sahip bulunmaları bir zorunluluk olarak görülmektedir.

Sonuç olarak; KOBİ'ler için uluslararası standartlara uygun karşılaştırılabilir finansal raporlama uygulaması; KOBİ'lerin kredi olanaklarını artıracaktır. KOBİ'ler sermaye piyasalarından daha fazla yararlanacak ve halka açılacaklardır. Bu durum KOBİ'lerin sermaye maliyetlerini aşağıya çekecektir.

Katkılarından dolayı Sayın Nail Sanlı'ya teşekkür ederiz.



Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca CGS Center ile Görüşlerini Paylaştı



Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca iç denetim, kurumsallaşma ve Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun getirdikleriyle ilgili olarak görüşlerini CGS Center ile paylaştı.

CGS Center: *Halka açık şirketlerin önemli yükümlülüklerinden biri denetimdir. Siz, Türk Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı olarak*

iç denetimde kritik başarı faktörlerini ve bu yolda kilit performans göstergelerini nasıl tanımlarsınız?

Dr. Nazif Burca: Bilindiği üzere uluslararası iç denetim standartlarına göre iç denetimin tanımı: “Bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek onlara değere katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. Kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur” şeklindedir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere iç denetimin esas amacı bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak suretiyle amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktır. Dolayısıyla bir iç denetim faaliyeti için kritik başarı faktörlerinden en önemlisinin kurumun faaliyetlerine değer katması, amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmasıdır. İç denetim bulunduğu kurumun; operasyonel etkinlik ve verimliliğinin sağlanması, müşteri memnuniyetinin artırılması, suistimal risklerinin önlenmesi, yönetim ve finansal raporların doğruluğu, varlıkların korunması, iç kontrollerin güçlendirilmesi, risklerin önlenmesi, süreçlerin iyileştirilmesi, düzenlemelere uygunluk ve maliyetlerin indirilmesi gibi birçok katkılar yapabilir. İç denetim faaliyetinin belirtilen şekilde kuruma katkı sağlayabilmesi için kurum içerisinde bağımsızlığı ve objektifliğinin sağlanmış olması gerekmektedir.



Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca CGS Center İle Görüşlerini Paylaştı

İç denetimin bağımsızlığının en önemli göstergesi doğru raporlama yapısının oluşturulmasıdır. İç denetim fonksiyonel olarak doğrudan yönetim kuruluna veya denetim komitesine raporlamalıdır. İdari olarak kurumun en üst yöneticisine bağlı olmalıdır. Eğer iç denetim kurum içerisinde bağımsız bir şekilde raporlayamazsa objektif bir şekilde faaliyet göstermesi mümkün olmaz. Doğru bir raporlama yapısı yanında diğer bir kritik başarı faktörü ise iç denetimin yönetimin desteğini alabilmesi gerekmektedir. Denetlenmek genelde çok sevilen bir durum değildir. Bu nedenle yönetim kararlı bir şekilde iç denetimin faaliyetlerini destekleyerek yapılan önerilerin hayata geçirilmesi konusunda iç denetime destek olmazsa iç denetimin istenilen şekilde katkı sağlaması çok güçtür. İç denetimde en önemli unsurlardan biri de nitelikli iç denetçilerin varlığıdır. Bugünlerde iç denetim birimlerinin en çok zorlandıkları hususlardan biri nitelikli insan kaynağı bulmaktır. CIA, CISA'e, SMMM gibi sertifikalar niteliğin en önemli göstergesidir. Bir diğer kritik faktör ise denetimlerde teknolojiye dayanılmasıdır. Teknolojilerin kullanımı, gerek sürekli denetim sisteminin oluşturulması, gerekse veri analiz araçlarından faydalanılması açısından çok önemli. Kurum içerisinde tespit edilen bir risk dolayısıyla oluşan riske maruz değerin tam olarak hesaplanması, diğer bir deyişle tek tek hatalarla uğraşmak yerine kurum çapında büyük resmin görülmesi açısından bilgisayar destekli denetim tekniklerinden ve analiz araçlarından faydalanılması iç denetim açısından olmazsa olmazdır.

CGS Center: Sizde belirttiğiniz üzere kurumsal yönetim; bir şirketin yönetiminde, iş süreçlerinde ve paydaşlarla olan

“Yeni TTK’nın öngördüğü bu düzenlemeler yatırımcıya güven verecek, sürdürülebilir gelişmeyi sağlayacak, uluslararası arenada şirketlerimizin rekabet gücünü artıracak ve ülkemizi geleceğe taşıyacak niteliktedir”

ilişkilerinde güvence sağlayan yaklaşımları ve ilkeleri ifade eder. Ülkemizde şirketlerin sürdürülebilirliklerini sağlamalarında kurumsal yönetim uygulamalarının geldiği nokta nedir? Ne gibi gelişmeler bekliyorsunuz?

**Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye
Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi
Dr. Nazif Burca CGS Center ile Görüşlerini Paylaştı**



Dr.Nazif Burca: Bilindiği üzere dünyada yaşanan finansal krizler ve büyük şirket skandalları kurumsal yönetim uygulamalarına olan ilgiyi ciddi bir şekilde artırdı ve bu alanda önemli düzenlemeler yapılmasına neden oldu. Ülkemizde de bu alanda önemli adımlar atıldı.

Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamalarının gelişimine baktığımızda 2002 yılında TÜSİAD

tarafından hazırlanan en iyi uygulama rehberi ardından, SPK tarafından 2003 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri yayınlanmış ve 2005 yılında revize edilmiştir. Yine SPK tarafından 2005 yılından itibaren halka açık şirketler için Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. 2007 yılından itibaren kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin dahil edildiği Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulmuştur. Diğer taraftan 2005 tarihli Bankalar Kanununda kurumsal yönetime ilişkin maddeler yer almış, 2006 yılında Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine ilişkin Yönetmelik yayınlanmıştır. Tüm bu düzenlemelerin ardından geçtiğimiz Şubat ayında yasalaşan ve 2012 ve 2013 yıllarından itibaren uygulanmaya başlanacak olan Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) kurumsal yönetim uygulamaları açısından çok önemli düzenlemeler getirmiştir. Yeni TTK ile şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi kurumsal yönetimin temel ilkelerinin hayata geçirilmesine ilişkin olarak çok önemli yasal zorunluluklar getirilmiştir.

Örneğin tüm anonim ve limited şirketlerinin bir internet sitesi kurması ve şirket ve organları ile ilgili bilgilere bu sitede yer vermesi, halka açık olsun olmasın muhasebe sistemleri ve finansal raporlamalarını Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının (UFRS) tercümesi olan Türkiye Muhasebe Standartlarına (TMS) uygun olarak hazırlanması, bağımsız denetim ve işlem denetimi zorunluluğu, payları borsada işlem gören şirketler için risklerin erken teşhisi ve yönetimi komitesi kurulması, tüm anonim şirketler için finans denetim (iç denetim) düzeninin kurulması bunlardan bazılarıdır.

**Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye
Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi
Dr. Nazif Burca CGS Center İle Görüşlerini Paylaştı**

Ayrıca halka açık şirketlerin kurumsal yönetim uyum raporu hazırlama zorunluluğu, yönetim kurulunda profesyonelleşme ve uzmanlaşmaya ilişkin hükümler, azınlık haklarının güvence altına alınması, imtiyazlı payların sınırlandırılması ve pay sahiplerinin eşit şartlarda eşit ileme tabi tutulması diğer bazı önemli düzenlemelerdir. Yeni TTK'nın öngördüğü bu düzenlemeler yatırımcıya güven verecek, sürdürülebilir gelişmeyi sağlayacak, uluslararası arenada şirketlerimizin rekabet gücünü artıracak ve ülkemizi geleceğe taşıyacak niteliktedir. Daha önceki düzenlemelerde sadece borsaya açık şirketler için söz konusu olan kurumsal yönetim uygulamaları yeni TTK ile borsaya açık olmayan şirketleri de kapsamakta ve kurumsal yönetimin tüm kamu ve özel kuruluşlara yayılmasına olanak tanımaktadır.

Bilindiği üzere SPK tarafından halka açık şirketler için hazırlanan ilkelere uyum zorunluluğu bulunmamakta ancak uygulanıp uygulanmadığı ve uygulanmıyorsa nedenlerine ilişkin gerekçelerin yıllık faaliyet raporunda belirtilmesi ve kamuya açıklanması gerekmektedir.

Yeni TTK ile artık bu prensiplerin birçoğu yasal düzenlemelerde yerini almıştır. Bu nedenle gerek kurumsal yönetim ilkelerinin gerekse Sermaye Piyasası Yasasının güncellenmesi gündemdedir.

İlkelerin sadeleştirilmesi söz konusu olacaktır. Yönetim Kuruluna ilişkin prensiplerin daha da ön plana çıkması söz konusu olacaktır. Sosyal sorumluluk uygulamaları biraz daha önem kazanacaktır. Ancak yeni TTK ile getirilen düzenlemeler şirketlere önemli yükümlülükler getirmesi nedeniyle umarım bir erteleme olmadan bu uygulamalar belirlenen tarihlerde yürürlüğe girer.

Ayrıca kanun hükümlerinin uygulanmasına ilişkin ikincil mevzuatın hızla düzenlenmesi gerekmektedir.

Tüm bu yasal at yapıyı genel olarak değerlendirdiğimizde ülkemizin kurumsal yönetim uygulamaları açısından oldukça iyi bir noktaya geldiği düşünüyorum. Özellikle şeffaflıkla ilgili uygulamalarda belki Amerika kadar olmasa da Kıta Avrupa'sı ülkelerine göre daha ileride olduğumuzu söyleyebiliriz.

Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca CGS Center İle Görüşlerini Paylaştı

Ülkemizde kurumsal yönetim endeksi hesaplamalarında özellikle yönetim kurullarına ilişkin prensiplerin ağırlığı başka gelişmiş ülkelerde daha yüksek iken ülkemizde daha düşük kalmaktadır. Gerek dünyadaki gelişmeler, gerekse ülkemizdeki gelişmeler kurumsal yönetim uygulamalarının önemini her geçen gün ortaya koymaktadır. Örneğin ülkemizde spor camiasında bugünlerde söz konusu olan şike olayları kurumsal yönetim uygulamalarının önemine işaret etmektedir. Ülkemizde TÜSİAD, TKYD ve TİDE gibi gönüllü kuruluşlar ve diğer kuruluşların çalışmalarıyla kurumsal yönetimle ilgili uygulamalarda farkındalık ciddi bir şekilde belli bir noktaya gelmiştir.



Örneğin biz TKYD olarak Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, Aile Şirketleri Rehberi gibi rehber çalışmaları yayınladık. Ayrıca ülkemizin birçok yerinde kurumsal yönetim alanında seminer ve eğitim çalışmaları yürütülmüştür.

CGS Center: *Yeni TTK, hesap verebilirlik ve şeffaflık açısından birçok düzenlemeler getirmektedir. Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ve KOBİ'lerde KOBİ TMS uygulamaları ve bağımsız denetim bunun önemli bacaklarını oluşturmaktadır. Halka açık olmayan şirketlerimize, bu doğrultuda, kendilerini hazırlamaları açısından ne gibi tavsiyelerde bulunursunuz?*

Dr. Nazif Burca: Belirttiğiniz gibi yeni TTK halka açık olmayan şirketlerimiz için önemli yükümlülükler getirmiştir. Artık halka açık olmayan sermaye şirketlerimiz de 1 Ocak 2013 den itibaren ölçeğine göre TMS veya KOBİ TMS'ye uygun olarak finansal raporlama yapacaklardır. Diğer bir deyişle bu zamana kadar vergi usul kanununu hükümlerine göre yasal kayıtlarını tutarken bu tarihten itibaren TMS'ye göre tutacaklar.



Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca CGS Center ile Görüşlerini Paylaştı

Bu nedenle söz konusu standartlara uygun raporlama yapacak şekilde muhasebe sistemlerini kurmaları gerekmekte, bu standartlara uygun raporlar hazırlayacak muhasebe personeli eksikliklerini tamamlamalı veya mevcut elemanlarının bu doğrultuda eğitim almalarını sağlamalıdır. Yeni TTK sisteminde murakıplık kalktığı için finansal raporlarını bağımsız denetim firmaları veya YMM ve SMMM'lere denetletmek zorundalar. Bu durum denetim maliyetlerinde artışa neden olacaktır.

Şirketin normal denetiminden farklı olarak birleşme, ayrılma gibi kanunda sayılan belli durumlarda işlem denetçileri görev yapacak ve bu kişilere de ayrı bir ücret ödenmesi gerekecektir. Türk Ticaret siciline kayıt yaparken şirketin organizasyon şemasına ilişkin teşkilatlanma belgesi verilecek ve bu belgeye göre şirketin yönetimini üstlenenler yapılan işlemlerden sorumlu olacak.

Diğer bir önemli yükümlülük ise artık KOBİ'lerimiz de bir internet sitesi kurarak, 1 Ocak 2013 ten itibaren şirkete ilişkin kanunda belirtilen bilgilerini burada yayınlamak zorundalar.

Artık bir üyeli anonim veya limited şirketi kurulabilecek ve yönetim kurulu üyelerinin dörtte birinden fazlası yüksek öğrenim görmüş olması gerekmektedir. Yönetim Kurulu üyesi olabilmek için pay sahibi olma zorunlu değildir. KOBİ'lerimizin yönetim kuruluna ilişkin bu hükümleri de dikkate almaları önemlidir. Payları borsada işlem gören şirketler, risk yönetiminde uzman bir komite kurmak zorundalar. Anonim şirketlerin bir iç denetim sistemi kurmaları gerekmektedir. Herhangi bir müeyyide ile karşılaşmamaları açısından şirketlerimizin gerekli hazırlıkları zamanında tamamlamaları önemli.

CGS Center: *Yeni TTK çerçevesinde, halka açık olmayan şirketlerimiz için de denetim olgusu önem kazanmıştır. Denetim konusunda uzman bir kişi olarak, iç denetim, denetim komitesi ve bağımsız denetimin farklarını paylaşıyor mısınız?*

Dr. Nazif Burca: İç denetim, kurumların faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanır. İç denetim kurumun risk yönetimi, iç kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin

Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca CGS Center İle Görüşlerini Paylaştı

etkinliğini değerlendirmek suretiyle şirketin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

İç denetçiler denetim planlarını risk değerlendirmelerine dayandırır ve çalışmalarında, iş süreçlerindeki yönetimin stratejik hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek riskleri ve bu riskleri bertaraf edecek kontrol noktalarını belirleyerek ve bu kontrol



noktalarının etkinliklerini değerlendirerek şirketlerin iç kontrol sistemlerini güçlendirmeye çalışırlar. İç denetim faaliyetleri kurumun kendi denetçileri tarafından yerine getirilir. İç denetçiler genellikle denetim komitesi veya yönetim kuruluna bağlıdır.

Bağımsız denetim firmaları tarafından yapılan dış denetim ise şirketlerin mali tablolarının işletmenin gerçek finansal durumunu ve

faaliyetlerinin sonuçlarını yansıtıp yansıtmadığı ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığının denetimidir. Dış denetçiler firmaya ücreti mukabilinde hizmet verirler ve denetim komitesinin gözetimi altındadırlar.

Dış denetçiler mali tablolar hakkında görüş bildirmenin yanında, finansal tabloların oluşturulmasıyla ilgili iç kontrol süreçleri hakkında yönetime tavsiyelerde bulunurlar. Ülkemizde halen bankalarda ve halka açık şirketlerde dış denetim zorunludur. Ancak yeni TTK hükümleri uyarında artık halka açık olsun olmasın tüm sermaye şirketleri 1 Ocak 2013 den itibaren dış denetime tabidir. Halen bağımsız denetim hizmeti ancak bağımsız denetim firmaları tarafından verilebilirken yeni TTK ile YMM ve SMMM'ler de bağımsız denetim hizmeti verebileceklerdir. Görüldüğü gibi dış denetimin görevi esas olarak finansal tabloların denetimi iken, iç denetim kurumun finansal, operasyonel, bilgi teknolojileri ve uyumla ilgili tüm süreçlerinden sorumludur ve daha kapsamlı bir görev yürütür.

Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca CGS Center ile Görüşlerini Paylaştı

Ayrıca bağımsız denetçiler denetim yaparken belirli bir önemlilik seviyesine göre bazı alanlarda detaylı denetimlere girmezler. İç denetim ise böyle bir sınır koymaksızın risk önceliklendirmesine göre kurumun tüm ana ve alt süreçlerini incelerler. Bağımsız dış denetçiler raporlarıyla yatırımcılara ve hissedarlara güvence verirken iç denetçiler yönetim kurulu veya denetim komitesine güvence sağlar, üst yönetime ise danışmanlık hizmeti verir. İç denetim dolaylı olarak yatırımcılara güvence sağlamış oluyor. Mevcut Türk Ticaret Kanunu'na göre anonim şirketlerde murakıp veya denetim kurulları bulunmaktadır. Denetim kurulları veya murakıplar ortaklığın yönetimini ve hesaplarını denetlerler ve genel kurula sunulmak üzere denetim raporu hazırlarlar. Ancak murakıplık ya da denetim kurulları yeni TTK ile kaldırılmıştır. Yeni hükümler yürürlüğe girinceye kadar uygulama devam edecektir. Bildiğiniz gibi denetimle ilgili diğer bir mekanizma da denetim komitesidir. Denetim komiteleri SPK düzenlemeleri gereğince halka açık şirketlerde zorunludur. Yeni TTK denetim komitelerinin sadece halka açık şirketlerde değil diğer halka açık olmaya şirketlerde de kurulabileceğini öngörmektedir.

Denetim komiteleri esas olarak ortaklığın mali bilgilerinin kamuya açıklanması, iç denetim, bağımsız denetim, muhasebe sistemi ve iç kontrol sistemlerinin işleyişinin ve etkinliğinin gözetiminden sorumludurlar. Denetim komitesi bu görevlerle ilgili olarak yönetim kuruluna yardımcı olur.

CGS Center: Özellikle orta ölçekli işletmelerimiz açısından “Yeminli Mali Müşavirlik” anlayışından “Bağımsız Denetim” anlayışına geçişin nasıl gerçekleşeceğini düşünüyorsunuz?

Dr. Nazif Burca: Öncelikle yeminli mali müşavirlikten bağımsız denetime geçiş şeklinde düşünmemek daha doğru olur kanaatindeyim. Çünkü yeminli mali müşavirlik hizmeti ile bağımsız denetim amaçları tamamen farklı olan uygulamalardır.



Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca CGS Center İle Görüşlerini Paylaştı



Yeminli mali müşavirlik şirket ölçeğine göre, vergi ile ilgili yükümlülüklerinin tam ve doğru bir şekilde yerine getirilip getirilmediğine ilişkin vergi kanunları çerçevesinde yerine getirilen vergi denetimidir.

Bu vergi denetimi aksi bir düzenleme olmadığı müddetçe devam edecektir. Yeni olan ise artık halka açık olmayan şirketlerin de finansal tablolarının ya da hesaplarının

Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ve Türkiye Denetim Standartları çerçevesinde bağımsız denetçiler tarafından denetlenmesidir. Ortak olan ya da yanlış anlaşılmaya neden olabilecek husus ise, küçük ve orta ölçekli şirketlerde bağımsız denetimin de vergi denetiminde olduğu gibi SMMM ve YMM'ler tarafından yapılabilecek olmasıdır. Yeminli mali müşavirlik hizmeti kapsamında yatırım indirimi, KDV iadesi gibi alanlarda tasdik hizmetleri veya vergi denetimi yapılır. Finansal tabloların bağımsız denetimi ise ödenmesi gereken verginin doğru olarak hesaplanıp hesaplanmadığından ziyade mali tabloların ve yönetim kurulu yıllık faaliyet raporlarının uluslararası standartlara uygun olan Türkiye Muhasebe Standartları çerçevesinde denetlenmesini içerir.

Halen, SPK düzenlemelerine ve yeni TTK'ya göre bağımsız denetçi denetleme yaptığı şirkete vergi danışmanlığı ve vergi denetimi dışında danışmanlık veya hizmet verememektedir. Bu durumda SMMM ve YMM'ler kanunda belirtilen bağımsız denetçi olma şartını taşıyorlarsa şirketin hem bağımsız denetimini hem de vergi denetimi hizmetini de verecektir. Yeminli mali müşavirlik hizmeti ya da vergi denetimlerinde vergi mevzuatına uygunluk esas iken, bağımsız denetimde finansal tabloların gerçeği; doğru, güvenilir ve şeffaf bir şekilde bir şekilde yansıtıp yansıtmadığına bakılacaktır. Bağımsız denetçi bunu yapabilmek için finansal tabloların oluşması sürecinde yer alan iç kontrollerin güçlülüğü, tasarlanıp tasarlanmadığı ve riskli noktaların neler olabileceği gibi hususlara bakması gerekmektedir. Bu nedenle işletme yöneticilerimizin iç kontrollerle ilgili farkındalıklarının artırılması önemlidir.

**Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye
Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi
Dr. Nazif Burca CGS Center İle Görüşlerini Paylaştı**

CGS Center: *Bildiğiniz üzere, kurumsal risk yönetimi, hem kurumsal yönetimden hem de denetimden kaynaklanan ve kurumun hedeflerine ulaşmasını destekleyecek süreçlerden oluşmaktadır. Yeni TTK, “risk” konusuna da büyük önem vermektedir. Yeni TTK hükümleri çerçevesinde risk yönetimi organizasyonunun oluşturulmasına ilişkin olarak işletmelerimize tavsiyeleriniz nelerdir?*

Dr. Nazif Burca: Kurumsal risk yönetimi (ERM); şirketi etkileyebilecek potansiyel olayların tanımlanması, şirketin risk alma profiline uygun olarak risklerin yönetilmesi ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş olan bir süreçtir. Kurumların sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşabilmeleri ve hissedarlarına mümkün olan en yüksek değeri sağlayabilmeleri risklerini etkin bir şekilde belirlemeleri, ölçmeleri ve yönetmelerinden geçmektedir.

Aksi halde gerek ulusal gerekse uluslararası arenada rakipleriyle rekabet etmeleri mümkün olamaz.

Bilindiği üzere yeni TTK öncesinde şirketlerimizde kurumsal risk yönetimi kurulmasına yönelik olarak kanuni bir zorunluluk yoktu, ancak bazı büyük holding veya şirketlerimizde kurumsal risk yönetimini yapan ayrı bir birim oluşturmuştu. Yeni TTK’nın 378. maddesine göre; Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhal kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.

Komitenin, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirmesi, varsa tehlikelere işaret etmesi ve çareleri göstermesi gerekmektedir. Ayrıca 516. maddeye göre, yönetim kurulunun yönetim kurulu faaliyet raporunda, şirketin gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret edilmesi gerektiği hükme bağlanmıştır. Kanunda bu komitenin ne düzeyde kurulacağı konusunda açıklık bulunmamaktadır.

Telekomünikasyon A.Ş. İç Denetim Başkanı ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Nazif Burca CGS Center İle Görüşlerini Paylaştı

Bu komite yönetim kurulunun kendi üyeleri arasından seçeceği kişilerden oluşan bir alt komite şeklinde olabileceği gibi, şirket üst yöneticilerinden oluşan bir yönlendirme komitesi şeklinde de olabileceği görülmektedir. Bazı şirketlerde denetim komitesi dışında risk yönetiminin gözetiminden doğrudan sorumlu olmak üzere yönetim kurulu üyeleri arasından bir risk komitesi kurulabilmektedir.

Yönetim kurulu üyeleri arasından böyle bir komite kurulmazsa diğer bir alternatif olarak CEO başkanlığında belli üst yöneticilerden oluşan bir risk yönlendirme komitesi kurulması da mümkündür.

Bu komite dışında bir de risk yönetiminden sorumlu olmak üzere bir yöneticinin de görevlendirilmesi ve bağımsızlık ve objektiflik açısından bu kişinin doğrudan CEO'ya raporlaması uygun olacaktır.

KRY sisteminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmiş olması çok önemlidir. Yönetim Kurulu veya ilgili alt komite, şirketin karşı karşıya olduğu kritik risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini takip etmek ile sorumludur. CEO risk yönetim süreçlerinin uygulanmasından ve risklerin yönetiminden en yüksek seviyede sorumludur. Risk yönetiminin fiili olarak gerçekleştirilmesinin temel sorumluluğu ilgili yöneticilere aittir.

Risk yönetim birimi ise risk yönetim faaliyetlerini koordinasyonundan sorumludur ve temel amacı karar alıcı ve uygulayıcıların bir sistematik içerisinde riskleri dikkate almalarını güvence altına almaktır. İç Denetim bölümü risk yönetimi faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğini değerlendirerek yönetim kuruluna güvence verir.



Katkılarından dolayı Sayın Dr. Nazif Burca'ya teşekkür ederiz.



CGS Center, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu üyesi, TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Başkanı, Doğan Yayın Holding A.Ş. Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü ve Sermaye Piyasası, UFRS/SPK Raporlama ve Ortaklıklar Gözetim Grup Başkanı olan Dr. Murat Doğu ile bir röportaj gerçekleştirdi.

CGS Center: *SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Temmuz 2003 yılında yayınlanmış ve Şubat 2005’de revize edilmiştir. Dolayısıyla, uygulama olarak 7 yılı geride bırakmıştır. Bu süre zarfı içinde, sermaye piyasalarında kurumsal yönetim ilkeleri, uygulanabilirlik açısından, ne düzeyde kabul görmüştür?*

Dr. Murat Doğu: Esasında 7 yıl az bir süre değil. Bu sürede farkındalık yaratma anlamında önemli mesafe kaydedildiğini söyleyebilirim. Şirketlerin yönetiminde söz sahibi olan ortaklar veya onların temsilcileri konunun önemini farkındalar ve uygulamada da gerekli takibi yapıyorlar. “Kurumsallaşma”, “kalıcı olma”, “rekabet edebilme” gibi stratejik konularda kurumsal yönetimin önemli bir araç olarak görüldüğünü ve kullanıldığını görüyoruz. Bunda hiç kuşkusuz CGS Center’ın da önemli payı var. Uygulanabilirlik konusuna tekrar dönersek, esasında SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri dünyada genel kabul görmüş uygulamalara paralel yaklaşımlar içeriyor. Göz ardı edilmemesi gereken önemli husus, tüm dünyada olduğu gibi, İlkeler’in çıkış noktasının ve öncelikli hedefinin halka açık şirketler olması. Ancak, aile şirketleri ve KOBİ’ler de, ölçeklerine paralel olarak İlkeler’i uygulamaya almaktalar. Esasında bugünkü küresel düzende, İlkeler’in uygulanması bir tercih konusu olmaktan da çıktı. Artık kurumlarımız, kendi ölçekleri çerçevesinde gerekli maddi ve manevi destekleri sağlayarak İlkeler’e en üst düzeyde uyum sağlamaları gerektiğinin bilincindeler.

CGS Center: Türkiye’de şirket yönetiminde hakim ortakların söz sahibi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yönetim kurulu ve CEO kurumsal yönetim açısından yeterince şeffaf ve hesap verebilir midir?

Dr. Murat Doğu: “Şeffaflık”, “hesap verebilirlik”, “eşitlik” ve “sorumluluk” ile birlikte kurumsal yönetimin yapı taşlarından birisidir. Kurumsal yönetim uygulamalarının merkezinde ise hiç kuşkusuz yönetim kurulları bulunmakta. Bu nedenle, yönetim kurullarının çalışmalarında şeffaf olması, şirketlerin en iyi kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçirmesinde son derece önemli. Her vesile ile ifade ettiğim üzere; ticari sırlar hariç, halka açık şirketlerin uygulamaları “cam” gibi şeffaf olmalı. Şeffaflık, hesap verebilir olmayı da beraberinde getiriyor. Hesap verebilir olmak içinse gerekli sistemlerin (iç kontrol, denetim, süreçler vb.) şirket içerisinde yerleştirilmiş olması önemli. Halka açık şirketlerimizin bu konuda mesafe aldığını düşünüyorum. Şeffaflık konusunda uygulamalarını daha ileri bir seviyeye taşımak isteyen şirketler, finansal raporlarını, faaliyet raporlarını, web sitelerini, yatırımcı ilişkilerini, KAP açıklamalarını, hatta ve hatta sosyal medyayı çok daha etkin ve verimli şekilde kullanıyorlar. Bence bu firmalar zaman içerisinde diğerlerinden pozitif anlamda ayrışıyor ve toplumda parayla ölçülmesi ve elde edilmesi güç bir tanınmışlığa sahip oluyorlar.

CGS Center: Sermaye Piyasalarında işlem gören şirketlerin kamuyu aydınlatma yükümlülüğü Sermaye Piyasası Kanunu ile hüküm altına alınmıştır. Kamuyu aydınlatmada amaç, yatırımcıların riskten korunmasını sağlamaktır. Ülkemizde kamuyu aydınlatma kavramına tam bir uyum sağlandığı ve kamuyu aydınlatma temelinde yatırımcıları koruyabilecek düzeyde bilgiler verildiğini söylemek mümkün müdür?

Asılsız bir haber veya bilgi manipülasyonu ile piyasadaki varlıklarının önemli bir bölümünü kaybetme riski ile karşı karşıya olduğunu düşünen yatırımcının piyasaya gelmesinin zor olduğunu düşünüyorum.

İÇERDEN ÖĞRENENLERİN
HİSSE SENEDİ
İŞLEMLERİNİN
İSTANBUL MENKUL
KIYMETLER BORSASI'NDA
TEST EDİLMESİ
MURAT DOĞU



Dr. Murat Doğu: Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) vasıtasıyla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)'na yapılan Özel Durum Açıklamalarında SPK ve İMKB'nin de gayretleri ile kalite yükseldi ve belirli bir asgari standart sağlandı. Bu son derece olumlu bir gelişme; ancak maalesef yeterli değil. Örneğin; bazı şirketlerin proaktif davranarak neredeyse her önemli gelişmede yatırımcılarını bilgilendirdiğini;

web sitelerini çok etkin bir şekilde kullandıklarını ve yatırımcı ilişkilerine önem verdiklerini; fakat bazı şirketlerin ise bunun aksine çok az sayıda açıklama yaptığını; web sitelerini ve sair kamuyu aydınlatma araçlarını hemen hemen hiç kullanmadıklarını ve yatırımcı ilişkilerine önem vermediklerini gözlemliyorum. Diğer önemli bir husus da, benzer konulardaki açıklamaların kalitesinin ve içeriğinin şirketten şirkete değişebiliyor olması. Bu konuda da iyileştirilmeye açık alanlar olduğunu düşünüyorum. Son olarak değinmek istediğim konu ise medyada ve internette yer alan; çoğu zaman şirket kaynaklı olmayan, dedikodu mahiyetindeki spekülasyon ve hatta manipülatif nitelikteki haberlerin de yatırımcı güvenliğine önemli hasar veriyor olması. Şirketlerin ve yatırımcıların bunlardan korunması gerekiyor. Mevzuatta yer aldığı şekliyle, çıkan haberin ardından Şirketlerin “doğrulama” (veya “yalanlama”) yapması yeterli olmuyor. Zira genellikle bu haberler asılsız çıkıyor. Şirketlerin imkanları bütün medya unsurlarını anlık olarak izlemeye müsait değil. Şirket, farkına vardığında ve habere tepki verdiğinde çoğunlukla iş işten geçmiş oluyor. Piyasada önemli kazanç ve kayıplar oluşabiliyor. Bazen gerçeği yansıtmayan haberler kasten yapılabilir. Dönüp haberin çıktığı İnternet sitesine baktığınızda, haber çoktan kaldırılmış olabiliyor.

Yeni Sermaye Piyasası Kanunu'da hiç kuşkusuz kurumsal yönetim uygulamalarında standartları daha da üst seviyeye taşımayı hedefleyecektir.

Bu tip durumlarda, açıklama yükümlülüğünün sadece şirketlerde olması yeterli değil. SPK, İMKB ve medyaya da önemli görevler düşüyor. Bu konunun, aynen bankacılık mevzuatında olduğu gibi, mutlaka yeni Sermaye Piyasası Kanunu'nda yer alması gerektiğini düşünüyorum. Halka açık şirketler ve/veya bunların önemli iştirakleri ile ilgili haber yapılması belirli düzenlemelere tabi olmalıdır. Asılsız bir haber veya bilgi manipülasyonu ile piyasadaki varlıklarının önemli bir bölümünü kaybetme riski ile karşı karşıya olduğunu düşünen yatırımcının piyasaya gelmesinin zor olduğunu düşünüyorum.

CGS Center: *“İçeriden Öğrenenlerin Hisse Senedi İşlemlerinin İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Test Edilmesi” kitabınız temelinde, İMKB’de içeriden öğrenenlerin ticaretinin yapılmasının hisse senetleri getirileri üzerinde olağan dışı bir etki oluşturup oluşturmadığını söyleyebilir misiniz?*

Dr. Murat Doğu: “İçeriden Öğrenenlerin Hisse Senedi İşlemlerinin İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Test Edilmesi” adlı kitabım, Aralık 2007’de Çağa Hukuk Vakfı tarafından yayınlanmaya değer bulundu. Kitap’a dayanak teşkil eden çalışma, Hacettepe Üniversitesi’ne Doktora bitirme tezi olarak verilmiş ve kabul edilmiştir. Bu çalışmada; SPK düzenlemeleri doğrultusunda, hisse işlemlerini bir bilgi formu vasıtasıyla İMKB’ye bildirmek suretiyle kamuya açıklamak durumunda olan içeriden öğrenen (şirket ile ilişkili) kişilerin ve bunun dışında

SPK Tebliği ile belirlenmiş diğer kişilerin, yapmış olduğu hisse işlemlerinin, hisse getirileri üzerinde olağan dışı bir etki oluşturup oluşturmadığı ve bunun kalıcı olup olmadığı araştırılmıştır. Genel olarak, incelenen dönemde alım işlemlerine ilişkin kamuya açıklamanın, “birikimli pozitif anormal getirilerin” üst seviyeye ulaştığı bir noktada yapıldığı gözlenmiştir.

Alım işleminin açıklanması ile adeta piyasada beklenti sona ermekte ve hatta bu bilgi agresif olmamakla birlikte satış fırsatı olarak da kullanılmaktadır.

Hisse alım öncesinde oluşan anormal getiriler, hisse ile ilgili olumlu bilgilerin önceden piyasaya ulaşmaya başladığını göstermektedir. Hisse satım işlemlerinde elde edilen analiz sonuçları; olumlu bilgilerin aksine, hisse ile ilgili olumsuz bilgilerin (beklentilerin) piyasaya sızmasının mümkün olduğunca engellenmiş olabileceğini; hissede işlem yapanların çok iyi bir zamanlama ile satış işlemini gerçekleştirdiğini göstermektedir. Esas itibarıyla bu çalışma sadece hissede işlem yapanlara odaklanmıştır. Şirketlerle ilgili iyi ve kötü haberler tasnif edilerek; bu haberler öncesindeki hisse fiyat ve hacim hareketleri incelenerek çalışma genişletilebilir.

CGS Center: *Mayıs 2004'ten bu yana Doğan Yayın Holding A.Ş. Sermaye Piyasası ve Kurumsal Yönetim Koordinatörü; 2010 yılının Ağustos ayından itibaren de Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.'de "Sermaye Piyasası, UFRS/SPK Raporlama ve Ortaklıklar Gözetim Grup Başkanı olarak görev yapıyorsunuz. Bir şirketin kurumsal yönetim ilkelerini uygulamasında regülasyon ve piyasa dinamiklerinin etkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?*

Dr. Murat Doğu: Düzenleme tarafında son dönemde oldukça önemli gelişmeler yaşandı. SPK, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin bir bölümünü Tebliğ'ler ile birlikte zorunlu hale getirdi. Uluslararası Raporlama (UFRS), Denetim (UDS) ve Değerleme Standartları; Denetim Komitesi, Pay Sahipleri İlişkiler Birimi ve İlişkili Taraf Raporları vb. buna örnek olarak verilebilir. Her ne kadar Temmuz 2012'de yürürlüğe girecek olsa da; en iyi kurumsal yönetim uygulamalarının izlerini taşıyan Yeni Türk Ticaret Kanunu'da Şubat 2011'de yasalaştı. Hazırlıkları tamamlanma aşamasına gelen yeni Sermaye Piyasası Kanunu'da kuşkusuz kurumsal yönetim uygulamalarında standartları üst seviyeye taşımayı hedefleyecektir.

Dolayısıyla önümüzdeki bir yıllık sürede, şirketlerimizin mevzuata uyum sağlama konusundaki çalışmaları iyi planlaması; ciddi mesai ve bütçe ayırması beklenmelidir.

Piyasa dinamiklerinin, şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi de hiç kuşkusuz oldukça belirgin. Şirketler daha “iyi” rekabet edebilmek ve sürdürülebilir olma adına en iyi kurumsal yönetim uygulamalarına daha çok önem veriyorlar. Etkin bir kayıt, raporlama ve iç kontrol sistemi ile birlikte sağlıklı karar alma süreçleri rekabette önemli avantajlar sağlıyor. Karar alma süreçlerindeki sistematik yaklaşımlar son derece önemli ve değerli. Çevreye ve insana saygılı üretim süreçlerine sahip şirketler daha sadık paydaşlara sahip oluyorlar. Bu da onları daha sürdürülebilir kılıyor. İyi yönetim uygulamalarına sahip şirketler, yatırımcıların daha fazla ilgisini çekiyor. Bu şirketler daha ucuz maliyetle, daha uzun vadelerde finansman sağlayabiliyorlar. Halka arzlarda daha yüksek bir piyasa değerine ulaşabiliyorlar.

Katkılarından dolayı Dr. Murat Doğu'ya teşekkür ederiz.

**TOSYÖV'ün Ankara Destekleme Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı Erol Akkaya
CGS Center'ın Sorularını Cevapladı**

SAYFA 96



CGS Center; üyelerinin ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişimine katkıda bulunmak amacıyla kurulan Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı "TOSYÖV"ün Ankara Destekleme Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Erol Akkaya ile TOSYÖV, KOBİ'ler ve Türkiye'nin yükselen sektörlerine yönelik bir röportaj gerçekleştirdi.

CGS Center: *TOSYÖV olarak ilk amacınız üye odaklı etkin ve kaliteli hizmet sunmak yerel*

yöneticilere ve ülke yöneticilerine yapılan toplantıların arama ve

tarama çalışmalarının sonuç bildirgelerini duyurarak KOBİ'lerin sesi olmaktır. Bu bağlamda, dernek üyeliğini cazip hale getirmek ve etkinliğini arttırmak için yapılan çalışmalar nelerdir?



Erol Akkaya: Dernek üyelerimiz arasında dayanışmayı güçlendirmek üzere her ay düzenli olarak bir konuda etkinlik düzenlemekteyiz. Bu etkinlik davetleri üyelerin birbirleri ile tanışmasını ve işbirliği olanaklarını geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Yeni dönemde tüm girişimcilere özellikle de bayan girişimcilere yönelik başarılı ve özendirici destekler verilmektedir. Bu destekler, gençlerin hayata atılmasında ve kendi işini kurmasında yardımcı olmaktadır.

Ayrıca, üye seçimine de özel bir önem vermekteyiz. Üyelerimiz genellikle iş adamları, KOBİ temsilcileri, girişimciler, yöneticiler ve akademisyenlerden oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile,

üyelerimizin hepsi iş yaşamlarında başarılı ve kendini ispatlamış kişilerdir.

Kurumsallaşma sürecinde, kendinde engeller gören şirketler ne yazık ki yeni dönemde büyük sıkıntılar yaşayacaktır.

CGS Center: *TOSYÖV'ün KOSGEB'in kurulmasında bir nevi öncü olduğu bilinmektedir. KOBİ'lerimizin eksikliklerini gidermelerine yönelik KOSGEB'in çeşitli hibe ve/veya teşvik programları bulunmaktadır. Siz, KOBİ'lerimizin bu tür hizmetlerden yeterince yararlandığını düşünüyor musunuz?*

Erol Akkaya: TOSYÖV olarak bu güne kadar KOSGEB'in sağladığı desteklerin tanıtımına özel bir önem verdik. KOBİ'lerin bu desteklerden yararlanma süreçlerinde zaman zaman sıkıntılar yaşandı. Bürokrasi, KOBİ'lerin bu desteklerden yararlanma süreçlerini sekteye uğratan önemli bir etkendi. Bu gün itibari ile, KOSGEB geçmişte yaşanan olumsuzlukları yeni destek mekanizmaları yaratarak çözme yoluna gitmiştir. KOBİ'lere daha yakın ve çözüm odaklı bir yaklaşımla, KOSGEB'in önümüzdeki dönemlerde yeni teşvikler ile KOBİ'ler için destek sağlayan en önemli kuruluş olma özelliğini koruyacağına inanıyoruz.

Yeni dönemde tüm girişimcilere özellikle de bayan girişimcilere yönelik başarılı ve özendirici destekler verilmektedir. Bu destekler, gençlerin hayata atılmasında ve kendi işini kurmasında yardımcı olmaktadır.

Bu açıdan yeni dönemde de KOSGEB çalışmalarına katkı sağlamak için destekleri, KOSGEB ile birlikte düzenlediğimiz etkinliklerle tanıtıyoruz.



Bu amaçla bu yıl Dudulu, İkitelli, Gebze gibi organize sanayi bölgelerinde geniş kitlelerle bir araya geldik. 2011 yılında da destekleri KOBİ'lere yakından tanıtmak için; Adana, Maraş, Malatya, Eskişehir, Sakarya, Kocaeli ve İzmir'de planladığımız "KOBİ'lere sağlanan destekler ve krediler" konulu panelleri düzenlemeye devam edeceğiz. Bu toplantılar ve benzerleri Ankara'da da düzenlenmektedir. Ayrıca Ankara'da derneğimiz her ay gündemli olarak yemekli toplantılar düzenlemektedir. Son olarak ocak ayında Gazi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölüm Başkanı Prof. Dr. Haydar Çakmak tarafından "Yeni Dünya Düzeninde Dengeler ve Türkiye" konulu bir konferans düzenlenmiştir.

Önümüzdeki günlerde enerji sektörü ve sağlanan destekler konulu bir toplantı da yapılacaktır.



CGS Center: *Devletin kurumsallaşma geleneğinin süzgecinden geçmiş biri olarak uzun yıllar boyunca hem iş dünyasında hem de sivil toplum örgütlerinde çalıştınız. Sizce, kurumsallaşma yolunda şirketlerimiz en çok hangi sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadır?*

Erol Akkaya: Özellikle aile şirketi ve geleneksel yönetim anlayışına sahip KOBİ'lerin kurumsallaşması, rekabet edebilirlikleri açısından son derece önemlidir. Bunu, artık KOBİ'ler de yakından biliyor ve değişimin kaçınılmaz olduğunun farkındalar. Kredilerden, hibelerden, desteklerden aktif yararlanmanın ön şartı da zaten kurumsallaşmaktır. Bu anlamda, kurumsallaşma ile ilgili geçmişte önemli etkinlikler yaptık.

Kurumsallaşma sürecinde, kendinde engeller gören şirketler ne yazık ki yeni dönemde büyük sıkıntılar yaşayacaktır. Şirketler kurumsallaşmamışsa, mali yapıları, yönetim şekilleri, üretim teknikleri, satış ve pazarlama yöntemleri ve kalite kontrol uygulamalarında her yönden zorlanacaklardır. Bankadan kredi kullanan kurumsal bir şirket ile kurumsallaşmamış bir şirket arasında, kullandıkları kredinin faizi konusunda bile farklar oluşmaktadır.

Bu anlamda, kurumsallaşma ile ilgili geçmişte önemli etkinlikler yaptık. Bu açıdan, kurumsallaşmayı yaşamsal bulduğumuz için, önündeki engelleri asla mantıklı engeller olarak görememekteyiz.

CGS Center: *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler'in problemlerini ortaya koyarak bu problemlere çözüm yolları bulmaya çalışan TOSYÖV Ankara Destekleme Derneği Başkanı ve aynı zamanda Ostim Sanayici ve İşadamları Derneği (OSİAD)'nin yönetim kurulu üyesisiniz.*

KOBİ'lerle içiçe bulunmanızdan dolayı trendleri daha yakından takip edebilme olanağınız var. Bu bağlamda, genel olarak baktığınızda Türkiye'nin yükselen sektörleri hangileridir?



Erol Akkaya: Türkiye'nin yükselen sektörlerinin başında, pek çok dünya ülkesinde olduğu gibi enerji sektörü gelmektedir. Gelecek 20 yıl içerisinde, Türkiye'nin birinci öncelikli sektörünün enerji sektörü olacağı görülmektedir. Enerji sektörü beraberinde, çevre ve çevre teknolojileri sektörünü de yükselen sektörlerin başına taşıyacaktır.

Ayrıca, bilişim sektörü de dünyada olduğu gibi Türkiye'nin de kaçınılmaz yükselen sektörleri arasındadır. Ancak, bilişim sektörünün hangi boyutlarda yükseleceğini ancak insan düşüncesi ile sınırlayabilmekteyiz. Tüm bunlara ek olarak, ar-ge'ye dayalı yapılan işlerin tamamı ve inovasyon ürünü olan üretimle ilgili tüm konuları kapsayan sektörler de yükseliştir.

Yeni Tasarım ürünü olan, marka patentli olan, marka yaratan ve isim yapabilecek işler de günümüz koşullarında ivme kazanan sektörler arasında gösterilebilir. Bunlara örnek olarak; giyim, tekstil, mobilya, makine üretimi gibi klasik sektörler olabileceği gibi kimsallarla ilgili sektörler de olabilir.

Bu bağlamda, yükselen sektörlerin özünde hizmet sektörü ve hizmet sektöründe yaratılacak taleplerin olduğunu göz ardı etmemek gerekir.

Katkılarından dolayı Sayın Erol Akkaya'ya teşekkür ederiz.

Çevreye Duyarlı Ürünleriyle Dikkat Çeken “Steppen Şirketi” ile Söyleşi



CGS Center, Kurumsal Sosyal Sorumluluğa ve dolayısıyla çevreye önem veren Steppen Şirketi ile aşağıdaki söyleşiyi gerçekleştirmiştir.

CGS Center: *Steppen şirketinin kurucusu kimdir? Kaç yılında kurulmuştur? Halen hangi kuşak yönetiminde bulunmaktadır?*

Steppen: Tuna YETKİN tarafından 1992 yılında kurulmuş bir aile şirkettir. Şu anda Tuna YETKİN ve eşi Nesrin YETKİN tarafından yönetilmektedir. Steppen şirketinde aileden çalışan başka bir fert bulunmamaktadır.

CGS Center: *Steppen şirketinin çevreye duyarlı ürünler üretme fikri nereden doğmuştur? Çevre dostu ürünler ne zaman üretilmeye başlanmıştır?*

Steppen: 1992 yılından bu yana plastik üretimi üzerine çalışan firma, ürettiği ürünlerin kullanımı bittikten sonra doğada 1.000 ile 5.000 yıl arasında yok olduğu düşüncesinden yola çıkarak doğada kısa sürede çözünebilen malzeme arayışına girmiştir.



AR-GE çalışmalarında önce geleneksel plastik hammadde ile birlikte kullanılan ve plastiğin oksidasyon ile doğada parçalanmasını ve böylelikle doğa tarafından daha kolay çözülmesini sağlayan katkı maddeleri ile testler yapılmıştır.

Araştırma çalışmaları sürerken mısır nişastası gibi doğal ürünlerden elde edilen, doğada çok kısa sürede biyolojik olarak bozunabilen ve gübreleşen biodegradable hammaddeler ile karşılaşılmıştır.

Çevreye Duyarlı Ürünleriyle Dikkat Çeken “Steppen Şirketi” ile Söyleşi



Diğer katkı maddesinden farklı olarak gübreleşme özelliği bu malzemenin tercih edilmesini sağlamıştır. Yapılan tasarım çalışmasında biodegradable madde ile birlikte geri dönüştürülmüş kağıt kullanılarak süreç hızlandırılmıştır.

CGS Center: Çevreye duyarlı olan ürünlere talep, diğer ürünlerinize oranla nasıldır? Bu konuda farkındalığı nasıl sağlıyorsunuz?

Steppen: Bu ürün grubumuza şu anda sadece geri dönüşüm çalışmaları yapan, çevreci ürün ve hizmetler sunan, çevre ile ilgili etkinliklerde bulunan, kurumsal sosyal sorumluluk çalışması yapan firma ve kuruluşların bu faaliyetlerini pekiştirmek amacıyla taleplerinden ibarettir.

Farkındalığı arttırmak için firmamız 2010 yılında yurtiçi ve yurtdışı pazarlama planlarını yeni ürünler tasarlamak da dahil olmak üzere bu ürün grubu üzerine yapmıştır. Öngörümüz 2010 yılı sonuna kadar bu ürünle ilgili talebin en az %100 artacağıdır.

CGS Center: Steppen şirketinin kurumsal sosyal sorumluluk proje fikri nasıl oluşmuştur? Bu proje kapsamında nelere yer verilmiştir?

Steppen: Çevre dostu ürün üretimi çalışmalarına başladıktan sonra çevre konularına duyarlılığı artan STEPPEN öncelikle dünya üstündeki en kapsamlı ve gönüllü Kurumsal Sosyal Sorumluluk oluşumu olan Birleşmiş Milletlerlerin Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalamış ve bu ilkeler ile ilgili geliştirme çalışmalarına başlamıştır.

Çevreye Duyarlı Ürünleriyle Dikkat Çeken “Steppen Şirketi” ile Söyleşi

Daha sonra çeşitli eğitimlerle firma içinde kurumsal sosyal sorumluluk bilincini oluşturmaya başlamıştır. 2010 yılı planlarında iki ayrı sivil toplum kuruluşu ile çevre dostu ürün ve çevre dostu üretim yöntemi ile oluşturulacak fonların bu sivil toplum kuruluşu faaliyetlerinde kullanılması için prensip anlaşması sağlanmış ve



çalışmalar devam etmektedir. Ayrıca yıllardır uyguladığımız çevrede yaşayan halkın, özellikle kadınların üretime katılmasını sağlayacak ve aile içinde ekonomik gücünü arttıracak bir çalışma olan ürün montajlarının çevre evlerde yapılması işi

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ve yerel yönetimler desteği ile gerçekleştirilerek devam edecektir.

CGS Center: *Steppen şirketi bünyesi altında gerçekleştireceğiniz gelecek projelere ilişkin düşünceleriniz nelerdir?*

Steppen: Çevre dostu ürün grubu ile ilgili bugüne kadar sadece kurumsal firmalara tanıtım amaçlı ürün üretmek olan üretim programı 2010 yılının 2. yarısından itibaren bu ürünlerin perakende olarak kırtasiye sektöründe satılması yönünde revize edilmiştir. Firmamızın üretimi sırasında açığa çıkan, yeniden kullanılabilecek, önlenemez atığı ile üreteceği siyah geri dönüşümlü plastik kalemlerin üretiminde yeni malzeme yerine önlenemez atık kullanılmasıyla hem bu katı atık değerlendirilecek hemde buradan oluşacak fon çevre konusunda önemli faaliyetler yapan bir sivil toplum kuruluşuna aktarılacaktır.

Çevreye Duyarlı Ürünleriyle Dikkat Çeken “Steppen Şirketi” ile Söyleşi

Bu kuruluş ile prensipte anlaşmaya varılmış, karşılıklı olarak prensipler çerçevesinde sözleşme hazırlıkları yapılmaktadır. Bu sözleşme imzalandıktan sonra yine sizin aracılığınızla bu kurumu ve ortak gerçekleştireceğimiz projeyi okurlarınıza duyurabiliriz. Biodegradable malzeme ve atık kağıttan ürettiğimiz grubumuzda ise, tasarladığımız bir kalem ile ağaçlandırmaya destek olmayı planlıyoruz. Yine yukarıda belirttiğimiz gibi çevre halkla yürüttüğümüz ürün montajı çalışmasında yerel yönetimden ve Birleşmiş Milletler Kalkınma programı ile işbirliği içinde ve Birleşmiş Milletlerin 1.000 yıl kalkınma hedefleri paralelinde geliştirmeyi ve bu çalışmamızla sürdürülebilir gelişme ve sürdürülebilir kalkınma çalışmalarında tüm dünyada örnek gösterilen firmalardan biri olmayı hedefliyoruz.



Karbon Ticareti ve Karbon Finansmanı: GAİA Carbon Finance ile Söyleşi



CGS Center, Ailem ve Şirketim bülteninin bu sayısında giderek önem kazanan karbon ticareti ve karbon finansmanı üzerinde durmuştur.

Türkiye'deki ilk ve tek yerel karbon ticareti ve karbon finansmanı danışman şirketi olan Gaia Carbon Finance ile aşağıdaki söyleşi gerçekleştirilmiştir.

CGS Center: *GAİA ne amaçla kurulmuştur?*

GAİA Carbon Finance: GAİA, ağırlıklı olarak Türkiye menşeli yenilenebilir enerji, enerji verimliliği ve ormanlaştırma projelerden doğan karbon finansmanı olanaklarının değerlendirilmesi amacıyla tamamen yerli sermaye ile kurulmuş bir karbon finansmanı danışmanlığı şirketidir. Hidroelektrik, rüzgâr, jeotermal gibi yenilenebilir enerji projeleri ile enerji verimliliği ve ormanlaştırma gibi projelere danışmanlık yapmakta olan GAİA'nın hizmetleri temelde iki aşamadan oluşmaktadır:

Karbon haklarının geliştirilmesi ve bu hakların ticareti. GAİA tüm bu süreçleri bütünsel bir yapıda yürütmekte ve anahtar teslim bir hizmet sunmaktadır. Bununla birlikte, müşterileriyle uzun vadeli ve sağlam ilişkiler kurarak güvenilir yerel bilginin ve yüksek kaliteli hizmetin merkezi olmayı hedefleyen GAİA, iklim değişikliği politikalarının ülkemizde tanıtılmasına ve



uygulanmasına aracılık etmeyi de bir misyon olarak benimsemiştir.

CGS Center: *Hizmetlerinizin temelini oluşturduğunu söylediğiniz “Karbon haklarının geliştirilmesi ve ticareti” konularını biraz açar mısınız?*



Karbon Ticareti ve Karbon Finansmanı: GAİA Carbon Finance ile Söyleşi

GAİA Carbon Finance: Yenilenebilir enerji, enerji verimliliği ve ormanlaştırma gibi projelerden doğan emisyon azaltımlarının, bir emtia, yani karbon hakları haline getirilebilmesi için bu projelerin belirli standartlara göre geliştirilmesi ve onaylatılması gerekmektedir. Türkiye’de en çok proje geliştirilen standartlar “Altın Standart” (Gold Standard) ve “Gönüllü Karbon Standardı” (Voluntary Carbon Standard)’tır. Bu bağlamda, bu standartların prosedürleri ve Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi’nce uygun görülen metodolojilerin izlenmesi ile projenin karbon finansmanına ihtiyaç duyduğu anlamına gelen “additionality” kavramının ispatlanması gerekmektedir. Bu bağlamda bir projenin yalnızca emisyon azaltımına sebep oluyor olması, karbon finansmanından faydalanabileceği anlamına gelmemektedir. Ancak uzun ve meşakkatli bir süreç olan geliştirilme aşamasında “additionality” hususunun ispatlanması sonrasında projelerin karbon hakları oluşturulabilmekte, bu ise yoğun bir dokümantasyon çalışması gerektirmektedir. Son olarak, projelerin karbon hakları Birleşmiş Milletler nezdinde akredite olmuş üçüncü bir parti, yani sertifikalandırıcı kuruluş tarafından onaylanmaktadır. Onaylanan ve ilgili kuruluşlar tarafından kayıt altına alınan projeler ise her yıl için azaltımını gerçekleştirdikleri emisyon miktarı kadar karbon hakkına sahip olmaktadır. Bu karbon hakları da bütün olarak ya da parçalar halinde emisyonlarını dengelemek (carbon offsetting) isteyen gönüllü alıcılara satılmakta ve projelerin karbon finansmanından faydalanmaları sağlanmaktadır.



Karbon Ticareti ve Karbon Finansmanı: GAİA Carbon Finance ile Söyleşi

Tüm bu çalışmaların uyumlu bir şekilde yürütülmesi gerektiğine inanan GAİA, kaliteden ödün vermeyen ve riski paylaşan çalışma modeliyle hem karbon haklarını geliştirmekte hem de bu hakların satışını gerçekleştirerek müşterilerine anahtar teslim bir hizmet sunmaktadır.

CGS Center: *Gönüllü karbon piyasaları ne demektir? Türkiye’de bu konular ne kadar bilinmektedir?*



GAİA Carbon Finance: Küresel ısınmayla mücadele maksadıyla, Kyoto Protokolü’nde alınan kararlar neticesinde emisyon ticareti mekanizmaları kurulmuş ve bu kapsamda Ek-1 ülkelerine ve bu ülkelerde belirli sektörlere emisyon azaltım taahhütleri dağıtılmıştır. Burada esas olan ya fiziksel olarak bir emisyon azaltımı gerçekleştirmek ya da emisyon azaltımına sebep olan başka projelere finansal destek sağlayarak bu projelerin karbon haklarını satın almaktır. Bu karbon haklarının ticareti işlemleri, Ek-1 ülkelerinin kendi aralarında gerçekleşen “Ortak Katılım” (Joint Implementation) veya gelişmekte olan ülkeler ile aralarında gerçekleşen “Temiz Kalkınma Mekanizması” (Clean Development Mechanism) olarak adlandırılan zorunlu pazarlarda yapılmaktadır. Zaman içerisinde ise bu zorunlu pazarları taklit eden, firmaların Kurumsal Sosyal Sorumluluk çerçevesinde, tamamen gönüllü olarak emisyonlarını dengelemek adına karbon hakkı alımları yaptıkları bir “Gönüllü Pazar” doğmuştur.

Karbon Ticareti ve Karbon Finansmanı: GAİA Carbon Finance ile Söyleşi



Tezgah üstü bir piyasa olan Gönüllü Pazarın arz tarafını çeşitli emisyon azaltım projeleri, talep tarafını ise emisyonlarını dengelemek isteyen gönüllü alıcılar

oluşturmaktadır. Türkiye’de yenilenebilir enerji konusundaki gelişmelerle paralel bir şekilde finansal bir araç olarak karbon finansmanının bilinirliği de gün geçtikçe artmaktadır. Özellikle hidroelektrik, rüzgâr, çöp gazı ve jeotermal enerji gibi yenilenebilir enerji proje sahipleri karbon finansmanı hizmetinden yoğun bir şekilde faydalanmaktadır. Şu anda, Gönüllü Pazardaki en değerli standart olan Gold Standard’ın proje kayıtlarında listelenmiş olan 142 projenin 64 tanesi Türkiye menşelidir. Ayrıca, yenilenebilir enerji yatırımlarındaki hızlı artışlar ve Türkiye’nin enerji verimliliği konusunda taşıdığı potansiyel düşünüldüğünde, önümüzdeki dönemde Türkiye’den çok daha fazla projenin pazara dâhil olacağı da rahatlıkla söylenebilir.

CGS Center: *Kısaca son Kyoto toplantısını değerlendirir misiniz? Türkiye’de bu konudaki gelişmeler nelerdir? (Kopenhag toplantılarını değerlendirebilir misiniz?*

GAİA Carbon Finance: 2012 yılında sona eren Kyoto Protokol’ü birinci taahhüt dönemi sonrası için daha geniş kapsamlı bir anlaşma hedefiyle 7-18 Aralık 2009 tarihleri arasında Kopenhag’da düzenlenen



Karbon Ticareti ve Karbon Finansmanı: GAİA Carbon Finance ile Söyleşi

15. Taraflar Konferansı (COP15), gelişmekte olan ülkelerin itirazları ile müzakerelerin durma noktasına gelmesinden sonra ABD ve anahtar ülke konumundaki Hindistan ve Brezilya gibi birkaç ülkenin son 36 saate sığın çabaları sonucunda ancak bir uyum anlaşması–Copenhagen Accord-ile sonuçlandı.



Söz konusu uzlaşma beklentileri karşılamasa da ilk adımı Rio'da 1992 yılında atılan ve ikinci adım olan ve 1997 yılında imzalanan Kyoto Protokolü ile olgunlaşan sürecin üçüncü adımını teşkil etmekte ancak Kyoto'dan farklı olarak ülkeleri Ek-1 ve Ek-1 dışı olarak sınıflamak yerine geniş bir spektrumda azaltım hedeflemektedir. Kopenhag uzlaşması ile MEF (Major Economies Forum- Ana Ekonomiler Forumu) üyesi olan ve emisyonları küresel emisyon miktarının toplam yüzde doksanına (%90) denk gelen 17 ülke daha plana dahil olmaktadır. Bu yönden bakıldığında Kyoto Protokol'üne göre çok daha geniş bir spektrumu içine dahil eden Uzlaşma, hedef azaltım olarak daha dramatik bir sonucu hedeflemektedir. Ancak içinde henüz tam belirlenemeyen süreçler ve yan hedefler nedeniyle eleştiriye açıktır. Örneğin, temel hedef olan ve iklim değişikliğini 2 santigrat derece ile sınırlayan tavan emisyon uzlaşma tarafından tümünden benimsenmekte, ama bu hedefe varmak için gerekli teknik uygulamalardan bahsedilmemektedir. Kyoto Protokol'ünden farklı olarak Uzlaşma, az gelişmiş ve finansal desteğe ihtiyacı olan Afrika, Güney ve Doğu Asya ülkelerine ve ayrıca küçük ada devletlerine uyum fonu adı altında bir destek içermektedir ve bu destek sağlam bir plan ve miktar çerçevesinde olacaktır.

